



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Persoonallisuustyyppin ja suoritusmotivaation yhteys koettuun myyntimenestykseen ja sijoittautumiseen myyntisegmenteissä

Thiel, Tom

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Persoonallisuustyyppin ja suoritusmotivaation yhteys ko-
ettuun myyntimenestykseen ja sijoittautumiseen myyn-
tisegmenteissä

Tom Thiel
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Tom Thiel

Persoonallisuustyyppin ja suoritusmotivaation yhteys koettuun myyntimenestykseen ja sijoittautumiseen myyntisegmentteissä

Vuosi 2012 Sivumäärä 57

Myyntityön tehtäväkenttä on hyvin laaja ja monimuotoinen. Myyjistä on kuitenkin löydettävissä tiettyjä yhdenmukaisia piirteitä. Hyvän myyjän on havaittu täyttävän kolme ominaisuutta: asiaosaaminen, myyntiosaaminen ja myyjätyyppisyys. Tässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään myyjätyyppisyydestä eroteltavia persoonallisuuspiirteitä ja motivaatioperustaa. Tarkemmin tutkimuksen aiheena oli yritysmyyjien persoonallisuuspiirteiden ja motivaatioiden vaikutus koettuun myyntimenestykseen ja sijoittumiseen erilaisiin myyntitehtäviin. Tutkimus tehtiin toimeksiantona telealan yritykselle, jonka yritysmyyjät oli jaettu valmiiksi kolmeen eri tehtävryhmään: pienyritys-, pien- ja keskisuuri- ja suuryritysmyyjiin. Tarkoituksena oli siis tarkastella, onko tietyillä luontaisilla toimintatavoilla yhteyttä tiettyyn myyntitehtävään.

Myyjätyyppisyyden persoonallisuuspiirteitä ja motivaatioperustaa lähdettiin selvittämään preferenssi- ja motivaatioanalyysillä. Preferenssit jaettiin Myers-Briggs-tyyppi-indikaattorin mukaisesti neljään eri dimensioon: ekstrovertteihin ja introvertteihin, tosiasiallisiin ja intuitiivisiin, ajatteleviin ja tunteviin sekä järjestelmällisiin ja spontaaneihin. Motivaatiot taas McClellandin tarveajattelun mukaan kolmeen dimensioon: suoritusmotivaatioon, liittymismotivaatioon ja vaikuttamismotivaatioon. Aineisto kerättiin lähettämällä kysely yrityksen 120 myyjälle ja muulle edustajalle. Aineiston käsittely ja jäsentely tapahtui MS Excelillä ja tilastolliset analyysit tehtiin SPSS-ohjelmistolla. Vastaajille luvattiin korvaukseksi kyselyyn käytetystä ajasta henkilökohtaiset preferenssi- ja motivaatioprofiilit.

Vastauksia tuli yhteensä 54, joista 36 oli myyjä. Vastausten määrä rajoitti hieman tutkimuksen tilastollista merkitsevyyttä. Aineiston avulla päädyttiin kuitenkin tulokseen, että yhdenmukaistavia piirteitä yrityksen myyjissä olivat ekstroverttiys, järjestelmällisyys ja myyntijohtoa korkeammat motivaatiotasot. Suuryritysmyyjiä näytti yhdistävän intuitiivinen tiedonkeräys asiakkaista ja kilpailijoista. Päätöksentekoprosessina loogisuus ja arvopohjaisuus näyttivät olevan tasaisesti jakautuneet. Eniten suhteessa valtaväestöön yliedustettu profiili sisälsi laajalti hyvään myyjään yhdistettäviä ominaisuuksia: aktiivinen, ulospäin suuntautunut, ihmisistä pitävä, järjestelmällinen ja asiat loppuun asti saattava. Suurin osa vastaajista koki menestyvänsä nykyisessä tehtävässään ja etenkin ne henkilöt, joilla oli korkea vaikuttamismotivaatio. Pitkä myyntikokemus oli myös yhdistettävissä korkeaan vaikuttamismotivaatioon.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen työntekijöiden preferenssi-profiilirakenne ei ollut liian yhdenmukainen, jotta se aiheuttaisi ongelmia monimuotoisen asiakaskunnan kanssa. Toisaalta tuloksissa oli otettava huomioon, että osa kyselyyn osallistuneista saattoi vastata työroolin odottamalla tavalla. Tämä toisaalta antaa tukea ajatukselle myyjien yhdenmukais-tavasta tehtäväroolista. Tulevaisuudessa, mikäli mahdollista, tulisi myyjien rekrytoinneissa tarkastella mahdollisimman pitkälti tehtäväkuvan ja profiilin yhteen saattamiseksi. Organisaation tuntemaan profiilirakenteen pohjalta on myös helpompi lähteä muodostamaan toimivampia tiimejä ja asiakassuhteita. Motivaatioprofiilien pohjalta myyntijohtajat voivat myös paremmin ymmärtää, millä tasolla myyjät ovat halukkaita toimimaan ja asettaa myyntitavoitteet sen mukaisiksi.

Asiasanat: motivaatio, preferenssit, myyjät, koettu myyntimenestys, segmentointi

Tom Thiel

The connection between personality type, need for achievement and self-experienced sales success in different market segments

Year	2012	Pages	57
------	------	-------	----

Sales expertise requires proficiency in a broad variety of tasks, although there is a measure of uniformity in any given sales force. A good sales person is identified as possessing three common qualities: product knowledge, sales skills and sales personality. The focus of this study was on sales personality, and more precisely the connection between personality type and motivation. The subject of the study concerns the personality types and need for achievement of business-to-business sales staff. These dimensions were compared to self-experienced sales success in various market segments. This study was made as an assignment for a company in the telecommunications sector. The company's sales tasks were divided into three different groups: small business, small- and medium-sized and enterprise sales.

The personalities of the sales people were tested through preference and motivational analysis. The preferences were split into four pairs according to the Myers-Briggs type indicator: extroverts and introverts, sensing and intuition, thinking and feeling, and judgment and perception. Motivational characters were split into three according to McClelland's need theory: need for achievement, need for affiliation and need for power. The research data was collected via a questionnaire sent to 120 sales persons and other company representatives. The respondents were promised personal preference and motivation profiles.

54 of the subjects replied, 36 of whom were sales persons. The limited number of responses affected the study's statistical significance. The data indicated that the standard qualities of the examined sales force were extroversion and systematic behavior. The number of thinkers and feelers was almost equal. The results of the study indicate that the intuitive approach to gathering information about customers and competitors is more likely to be found in enterprise sales personnel. The sales reps also seemed to score higher levels of motivation than the sales management. The most represented personality profile type also met most of the qualities of a good sales person: active, outgoing, organized and fulfilling. Most of the respondents saw themselves succeeding in their current positions especially those with high levels of need for power. Long sales experience seemed also to have connection with high need for power.

In conclusion, the company's sales person's preference profiles were not so homogenous that these would cause problems for a diverse customer base. However, it must be taken into account that some of the respondents might have replied to the questionnaire in their job roles. This on the other hand strengthened the view of sales persons taking a uniform role. In the future special attention should be paid in sales recruitment to compiling an accurate job description and a matching preference profile. After revealing the company's preference profile structure it is easier to form more efficient teams and business relations with customers. Knowing the motivational profiles, the sales managers can understand better on which level the sales people want to act and to set the sales targets accordingly.

Key words: motivation, preferences, sales persons, self-experienced sales success, segmenting

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tausta	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.3	Tutkimusongelma	11
1.4	Rajaus	11
2	Teoria ja käsitteet	12
2.1	Segmentointi	12
2.1.1	Segmentin valitseminen	13
2.1.2	Tutkimussegmentit	14
2.2	Motivaatioperusta	16
2.2.1	Suoritusmotivaatio	16
2.2.2	Liittymismotivaatio	17
2.2.3	Vaikutusmotivaatio	17
2.3	Persoonallisuustyyppi	18
2.3.1	Preferenssit	18
2.3.2	Kognitiiviset tyylit	20
2.4	Aiemmat tutkimukset	20
2.5	Teorioihin pohjautuvat hypoteesit	21
3	Tutkimuksen toteutus	23
3.1	Otantamenetelmä	23
3.2	Kyselyn muodostaminen	23
3.2.1	Taustakysymykset	24
3.2.2	Motivaatioiden ja preferenssien mittaaminen	24
3.3	Vastausten kerääminen	25
3.4	Vastausten käsittely ja profiilien luovutus	25
4	Tulokset	27
4.1	Taustakysymysten tulokset	27
4.2	Preferenssitulokset	29
4.3	Motivaatiotulokset	31
4.4	Tulokset hypoteeseihin	33
5	Johtopäätökset	36
6	Diskussio	40
6.1	Työyhteisöjen arvostaman taipumukset	40
6.2	Rekrytointiprofiilien kehittyminen	40
6.3	Myyntijohtajille	42
6.4	Oman toiminnan arviointi	43
6.5	Jatkotutkimusaiheita	44
	Lähteet	45

Liitteet.....	48
---------------	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimintatyötyylien ja motivaatioperustan yhteyttä myyjien tehtäväkuvaan ja koettuun myyntimenestykseen.

Ammattinimikkeen myyjä alta löytyy varsin vaihteleva kirjo toimenkuvia. Näistä toimenkuvi-
ta puhutaan henkilön persoonallisuuden kanssa tässä yhteydessä rooleina. Tämän takia tutki-
muksessa myyjät on jaettu eri luokkiin toimenkuvansa mukaan.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona eräälle suomalaisyritykselle ja työn tarkoituksena oli sel-
vittää myyntityöntekijöiden persoonallisuuspiirteitä ja motivaatioperustaa. Persoonallisuutta
ja motivaatioita testattiin erilaisin kyselymenetelmin, jotka saatiin käyttöön Psyko-Expertit
Oy:ltä.

Aihevalintaani vaikutti työkokemukseni toimintapreferenssien kanssa. Käytännössä olen ollut
mukana tekemässä preferenssikuvauksia ja rakentamassa niihin liittyviä kyselyitä suomeksi ja
englanniksi. Työssäni olen huomannut erilaisilla luontaisilla toimintatavoilla toimivien henki-
löiden hakeutuvan erityyppisiin tehtäviin.

Vastaajat motivoitiin mukaan lupaamalla heille henkilökohtaiset kirjalliset yhteenvedot omas-
ta toimintatyötyylistään, jota he pystyivät mahdollisesti hyödyntämään omassa työssään ja siinä
kehittymisessä. Aineiston hankinnan aikana yrityksessä oli käynnissä myyjäkoulutus.

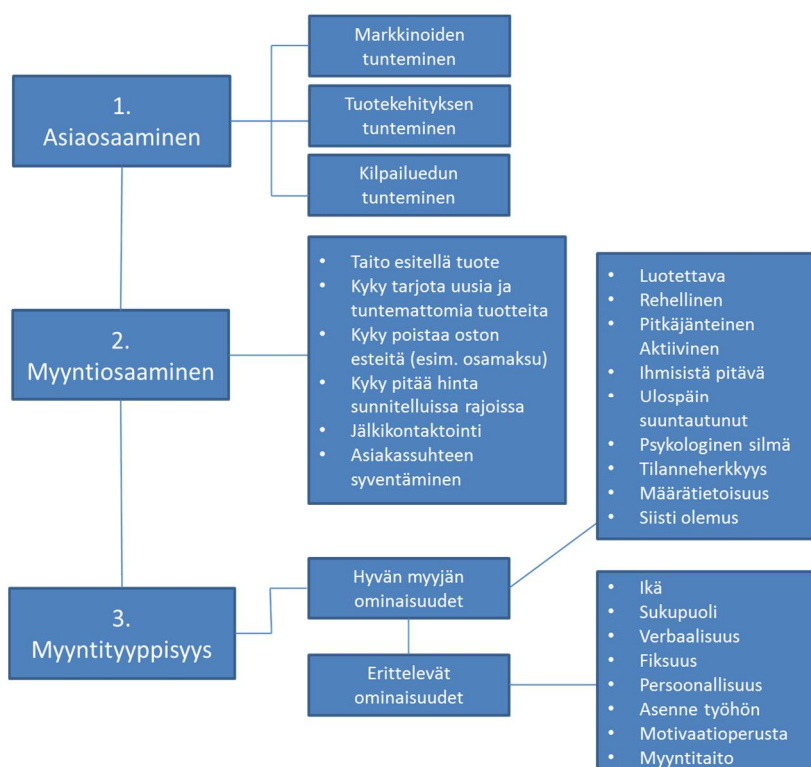
Persoonallisuustestien käyttö yritysmaailmassa on lisääntynyt. Useat yritykset hyödyntävätkin
erilaisia psykometrisiä mittauksia esimerkiksi rekrytoinneissaan ja henkilöstön kehittämisessä.
Erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa on nähtävä taloudellisesti merkittävänä, mutta
liiallisessa profiloinnissa piilee sudenkuoppia. Taipumus toimia tietyllä tavalla ei vielä määrit-
tele ihmisen taitoja tai tekemistä. Ihmiset eivät siis ole toimintatyötyylinsä vankeja. (Helin 2001,
81.)

Tutkimuksessa hyödynnetään pääasiassa Myers-Briggs Tyyppi-Indikaattorin (MBTI) 16 eri tyylin
persoonallisuusluokituksia, niistä erotettavia preferenssityyppejä ja neljää kognitiivista tyyliä.
Tässä tutkimuksessa jäsenyvälineenä käytetty malli MBTI:stä on CPP:n (Consulting Psycho-
logists Press, Inc.) rekisteröimä tavaramerkki.

Motivaatiomittauksiin käytetään David McClellandin tarveteoriaa, joka on jaoteltavissa suori-
tus-, liittymis- ja vaikuttamistarpeisiin. Jokaiseen näistä tarpeista on myös liitettävissä tietty-
jä persoonallisuuden piirteitä, jotka kuvaavat henkilön toimintatapaa. (McClelland 1985,
812.)

1.1 Tausta

Työn taustalla kulkee ajatus, että parhaiten myyntityössä menestyvät henkilöt eivät välttämättä tuota organisaatiolle vastaavaa hyötyä toimiessaan johtotehtävissä (Mayer & Greenberg 1964, 124). Hyvien myyjien pitäminen myyntitehtävissä on siis organisaatiolle taloudellisestikin merkittävää. Myyjiin voidaan soveltaa 80 - 20 sääntöä eli 20 prosenttia myyjistä hankkii 80 prosenttia kaikista tuloista. (Greenberg & Greenberg 1980, 128.) Hyvään myyntisuoritukseen vaikuttavia muuttujia ovat karkeasti määriteltynä myyntijohdon tuki, myyntihenkilön ominaisuudet, -toiminta ja -ympäristö (Weitz, Sujan & Sujan 1986, 177). Hyviltä myyntityöntekijöiltä on todettu vaadittavan tiettyjä ominaispiirteitä. Näitä ovat asiaosaaminen, myyntiosaaminen ja myyntityyppisyys (Rope 2000, 411). Tässä tutkimuksessa ei oteta kuitenkaan kantaa siihen, ketkä ovat hyviä myyjiä, vaan pyritään selvittämään tarkemmin myyjien persoonallisuuteen ja motivaatioperustaan liittyviä ominaisuuksia.



Kuvio 1: Hyvän myyjän ominaisuudet (Rope 2000, 411-419).

Asiaosaamisella tarkoitetaan, että myyjä tuntee myymänsä tuotteen ja sen ominaisuudet. Sen lisäksi hänen tulee olla perillä omasta alastaan, johon liittyy omien tuotteiden kilpailuedun tunnistaminen, markkinoiden tunteminen ja markkinoiden tuotekehityksen tunteminen (Rope 2000, 411). Tärkeä osa myyjän työtä on kuunnella asiakkaiden palautetta ja ideoita ja viedä niitä eteenpäin tuotekehitykselle (Kotler & Keller 2006, 21).

Myyntiosaamisella tarkoitetaan yleensä erilaisia myyntitekniikoita ja -taktiikoita. Myyntitapahtuma on kuitenkin harvoin mikään tekninen suoritus. Rope määrittelee myyntiosaamiseksi sen, miten myyjä saa tuotteen kaupaksi muuten kuin hinnan avulla. Näitä tapoja ovat muun muassa taito esitellä tuote ja poistaa ostoesteitä (maksuvalmius, kuljetukset ym.). Myyjillä on myös vastuu asiakassuhteen säilyttämisestä. (Rope 2000, 412.)

Myyjätyyppisyydellä tarkoitetaan niitä persoonallisuuteen liitettäviä ominaisuuksia jotka määrittelevät hyvää myyntityöntekijää (Rope 2000, 414). Näitä ominaisuuksia on lueteltavissa paljon. Tämän lisäksi hyvältä myyjältä vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat tehtäväkuvan, alan ja kulttuurin suhteen. Tämän takia Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten tuloksia ei voida suoraan verrata brittimyyjän ominaisuuksiin (Donaldson 1998, 141) tai vastaavasti suomalaismyyjän ominaisuuksiin.

Timo Rope luettelee Suuressa markkinointikirjassaan (2000, 414) muutamia hyvää myyjää määritteleviä ominaisuuksia: luotettavan vaikutelman antava, pitkäjänteinen, aktiivinen, ihmisistä pitävä, ulospäin suuntautunut, psykologisen silmän omaava, tilanneherkkä, määrätietoinen ja olemukseltaan siisti. Näiden ominaisuuksien ei tarvitse olla synnynnäisiä, vaan henkilö voi opetella hyödyntämään niitä. Oleellista kuitenkin on se, että myyjä pitää omasta työstään ja on motivoitunut pitkäjänteiseen työskentelyyn.

Amerikkalaistutkimuksissa on lisäksi havaittu, että myyjälle tärkeitä ominaisuuksia ovat empatiakyky ja halu valloittaa. Empatiakyvyllä tarkoitetaan myyjän taitoja samaistua toisen henkilön tunteisiin ja reaktioihin ja sitä kautta korjata myyntitapahtuman suuntaa. Empatialla ei ole välttämättä mitään tekemistä sympatian kanssa. Valloittamisen halu taas liittyy henkilön tarpeeseen suoriutua ja kehittyä annetuissa myyntitehtävissä. (Mayer & Greenberg 1964, 119-121.) Myyjään sopiviin ominaisuuksiin on lisättävissä vielä henkilökohtainen vastuunotto, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että epäonnistuneet myynnit pitäisi ottaa henkilökohtaisesti.

Myyjänä onnistumisesta on tehty lukuisia tutkimuksia viime vuosisadan alusta lähtien. Ropen mukaan näissä tutkimuksissa nousevat usein esiin seuraavat seikat: ikä, sukupuoli, verbaalisuus, fiksuus, persoonallisuus, asenne työhön, motivaatioperusta ja myyntitaito (Rope 2000, 415-419; Greenberg 1980, 129-131).

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui myyjän persoonallisuutta ja motivaatioperustaa koskeviin ominaisuuksiin. Ropen mukaan persoonallinen myyjä on värikäs ja mieleen jäävä, muttei kuitenkaan liian omituinen tai päällekkävyä. Rope viittaa tällä myyjän tehtävärooliin, jonka pitäisi olla mahdollisimman selkeä ja yhdenmukainen. Myyntirollin tulisi olla myös sopusoinnussa myyjän oman persoonallisuuden kanssa. (Rope 2000, 417.)

Motiiveille Rope luettelee erilaisia perusteita, kuten toimintavapaus, raha ja statussymbolit. Ropen mukaan henkilöiden erilaiset motiiviperustat toimivat erilaisissa myyntilajeissa. Ei siis pelkästään riitä, että henkilö olisi myyntitehtävistä kiinnostunut. Myyntityö on hyvin haasteellista, joten tärkeää menestymiselle ja jaksamiselle on, että tehtäväkuva ja motiiviperusta kytkeytyvät toisiinsa mahdollisimman saumattomasti. (Rope 2000, 418.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää löytyykö myyjistä yhdistäviä tai eriäviä piirteitä ja vaikuttavatko nämä piirteet heidän subjektiiviseen kokemukseen myyntimenestyksestä. Tutkimuksen tavoitteena taas on tuottaa tietoa yrityksen preferenssi-profiilirakenteesta, profiilien yhdenmukaisuudesta ja jakautumisesta eri myyntitehtävien välillä.

Tutkimuksen aihe yhtyy yritykseen ja sen tavoitteisiin antamalla tietoa yrityksen työntekijöiden preferenssi-profiilirakenteesta ja myyntihenkilöstön motivaatioperustasta. Näillä menetelmillä on mahdollista kerätä ja mahdollisesti hyödyntää tietoja esimerkiksi myyntikoulutuksissa, myyjien ja asiakkaiden välisen dynamiikan parantamisessa, myyntitiimien tehostamisessa ja myyntitavoitteiden asetannassa.

Preferenssi-profiileihin liittyvää tutkimusta on tehty jo useita vuosikymmeniä. Niissä on pyritty selvittämään mm. eri ammatteihin hakeutuvien ihmisten profiileja ja sitä, mikä on tärkeää myyjän ja ostajanvälisessä suhteessa ja erilaisten myyntitekniikoiden hyödyntämistä erilaisille asiakkaille. (McCaulley 1995, 219)

Myyntikoulutuksissa on mahdollista käyttää preferenssejä, esimerkiksi erilaisten myyntitilanteiden simuloimiseen. Oppimalla oman preferenssinsä ominaisuuksia, myyjät voivat oppia tuntemaan myös asiakkaidensa toimintatyyliä paremmin ja näin toimia tehokkaammin työssään.

Yhdenmukaisuus liittyy osittain myyjälle asetettuun työrooliin. Jakautumisella taas tarkastellaan kahta asiaa. Sitä, miten profiilit jakautuvat koko yrityksessä. Miten ne jakautuvat eri myyntisegmenteissä. Liian kapealla myyntiprofiililla voi syntyä hankaluuksia monimuotoisen asiakaskunnan kesken.

Johtoajatus oli, että tiettyjä persoonallisuustyyppisiä on huomattu esiintyvän myyntityössä muita useammin (Dion, Easterling & Miller 1995, 5). Myyntityö on kuitenkin jaoteltavissa moneen eri tehtäväkuvaan ja näiden tehtäväkuvien sisältä hypoteettisesti oletettiin löytyvän yhdistäviä tekijöitä.

1.3 Tutkimusongelma

Päätutkimusongelmana oli selvittää, löytyykö myyjien persoonallisuus- ja motivaatio-ominaisuuksien ja myyntitehtävän välillä yhteyttä. Oletuksena oli, että tiettyjä persoonallisuuden piirteitä ja motivaatiotekijöitä voisi löytää yli- ja aliedustettuina, tietyistä myyntitehtävistä suhteessa valtaväestöön.

Osaongelmana tutkimuksessa lähdettiin selvittämään henkilön kokemaa menestystä nykyisessä tehtävässään. Tarkoituksena ei siis ollut mitata henkilön objektiivista menestystä myyntitehtävissä vaan saada subjektiivinen arvio koetusta menestyksestä. Yhdistämällä koettu menestys motivaatioiden eri ulottuvuuksiin, voitaisiin tarkastella löytyykö näiden väliltä yhteyksiä.

Tutkimusongelman ratkaisemiseen lähdettiin keräämään aineistoa myyjien persoonallisuus-, motivaatio- ja tehtäväkuvaan liittyvistä ominaisuuksista. Seuraavana tehtävänä oli siis tutkitavan perusjoukon rajaus.

1.4 Rajaus

Myyjien eri ominaisuuksien ja niiden välisten suhteiden kuvaamista varten vaadittaisiin jonkin näköinen perusjoukko. Aineiston keruuta varten perusjoukolle oli määriteltävä rajat olemuksen, alueellisuuden ja ajan suhteen.

Tutkimuksen aihe liittyi myyntitehtävien jakautumiseen, joten perusjoukko tuli valita ammattillisten ominaisuuksiensa mukaan. Noin sadan myyjän ajateltiin olevan riittävä perusjoukko muutaman erilaisen tehtäväkuvan vertailuun. Tällöin havaintoja voisi olettaa saatavan noin 20-30 kutakin tehtäväkuvaa esittävään luokkaan.

Tehtäväkuvan selkeyttämiseksi perusjoukon tuli koostua vain yhden yrityksen työntekijöistä, koska myyjien tehtäväkuvat saattavat vaihdella eri yrityksissä merkittävästi. Tarkoituksena oli myös tarjota yritykselle kooste myyjien toimintatyyleistä, joten helpommaksi koettiin keskittyä yhteistyöhön vain yhden yrityksen kanssa. Toimiminen organisaation sisällä asetti ajallisen rajauksen tutkittavalle perusjoukolle. Rajaus kotimaahan tehtiin kielellisistä ja kulttuurillisista syistä.

Tutkimuksen perusjoukko rajattiin siis noin sata myyjää työllistävään kotimaiseen organisaatioon. Tämän kokoisia yrityksiä Suomesta ei löydy kovin monelta eri alalta, joten vaihtoehtoja lähdettiin kartoittamaan vakuutus-, media- ja telealoilta.

2 Teoria ja käsitteet

Tässä luvussa selitetään tutkimuksen kannalta keskeiset teoriat ja niiden terminologiaa. Ensimmäisenä käydään läpi kuinka myyjät voidaan jakaa tehtäväkuvansa perusteella segmentteihin, ja kuinka se vaikuttaa yrityksen myyntitehokkuuteen. Toisena selvitetään motivaatioperustan mittaamiseen käytettäviä termejä, etenkin suoritusmotivaatiota ja sen vaikutuksia henkilön taloudelliseen aktiivisuuteen. Kolmantena tarkastellaan henkilön persoonallisuustyyppisiä, preferenssejä ja miten niiden avulla voidaan kuvata ihmisen toimintatyyliä.

2.1 Segmentointi

Myyjien tehtäväkuvan jaotteluun päätettiin käyttää segmentointiteoriaa. Segmentoinnin ajatuksena on, että yrityksen ei tarvitse käsitellä markkinoita heterogeenisenä kokonaisuutena vaan pilkottuina ryhminä, joihin se pystyy tehokkaammin kohdistamaan myyntiä, markkinointiviestintää ja tuotekehitystä. Suotuisien ryhmien löytäminen ja valinta ovat tärkeitä kustannustehokkuuden ja tuottoisuuden kannalta. Valintaa kannattaa harkita, sillä siihen sisältyy aina tietystä markkinasta luopuminen. Segmenttiä ei siis voi rakentaa, vaan se täytyy valita. (Kotler & Keller 2006, 240.) Yksi segmentoinnista eriteltävä lisähyöty on, että samoista tuotteista voidaan myös pyytää eri hintaa eri segmenteissä, esim. yksityishenkilöille ja yrityksille myytäessä (Rope 2000, 153-5).

On syytä muistaa, että termit asiakas ja segmentti tulee pitää erillään, sillä segmentteihin jakaminen ei edellytä asiakkuuksia, vaan pelkästään markkinoiden osittamista. Segmenttiin kuuluvat ne, joille tuotetarjonta on erityisesti rakennettu, eivät ne, jotka tuotteita ostavat. (Rope 2000, 156.)

Segmentoinnin perusteet riippuvat aina markkinoiden koosta, mutta suurin jako tehdään yleensä erottamalla toisistaan kuluttaja- ja yritysasiakkaat, joista molemmat ryhmät jaetaan edelleen pienempiin mahdollisimman homogeenisiin kohderyhmiin. Yritysmarkkinoilla ostajan ja myyjän välinen suhde on muodollisempi kuin kuluttajamarkkinoilla.

Makrosegmentoinnilla markkinat voidaan jakaa osiin maantieteellisesti, koon mukaan tai käytettävien markkinointitoimien kautta. Mikrotasolla keskitytään taas arvioimaan potentiaalisten asiakkaiden profilointia ostokäyttäytymisen suhteen. (File & Prince 1996, 226.)

Phillip Kotler on määritellyt segmentille viisi perustetta. Ensinnäkin segmentin tulee olla mitattava koon ja ostovoiman suhteen. Toiseksi sen tulee perustua johonkin merkittävään, mahdollisimman suureen homogeeniseen ryhmään. Kolmanneksi tämän ryhmän tulee olla saavutettavissa. Neljänneksi sen tulee vastata muista segmenteistä eriävällä tavalla markkinointi-

viestintään ja viidenneksi tämän ryhmää palvelemiseksi on pystyttävä ottamaan käyttöön tehokkaita toimintatapoja. (Kotler & Keller 2006, 262.)

2.1.1 Segmentin valitseminen

Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysasiakkaiden segmentointiin. Harri Terhon mukaan yritysmarkkinoilla segmentin valitsemiseen tarvitaan kahta asiaa: asiakkaan arvontuotanto- ja ostoherkkyyksianalyysia. Käytännössä nämä tarkoittavat asiakkaalta odotettavan rahamääräisen arvon laskemista. Pääoman ja ostoherkkyyden määrittely liittyvät olennaisesti myyjäyrityksen asiakastehokkuuteen, asiakastuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Terho 2008, 170.)

Asiakkaan potentiaalisen pääoman (arvontuotannon) laskemiseen hyödynnetään yleensä käsitteellistä ja matemaattista mallia. Käsitteellisesti laskenta koostuu asiakkaan nykyarvon, brändiarvon ja suhteen arvioinnista. Matemaattisessa laskennassa huomioon otetaan markkinoititoidimien kustannukset ja ROI-analyysi (Return on Investment, sijoitetun pääoman tuotto). (Lemon & Lemon 2010, 171.)

Kertavoittojen tavoittelu ei ole asiakkaan elinkaaren kannalta järkevää. Parempi on, jos tuotteita tulee ja menee, mutta asiakkaat pysyvät (Lemon, Rust & Zeithaml 2000, 251). Asiakkaiden kanssa tuloksellisuutta pitäisi pyrkiä nostamaan pitkällä aikavälillä potentiaalisen asiakaspääoman lisäämiseksi (Kumar 2010, 2) Segmentointi ryhmiin on siis välttämätöntä tuloksellisuuden kehittämiseksi. Segmentoiduista asiakkaista ei pelkästään pidä katsota niiden nykyarvoa, vaan myös arvoa tulevaisuudessa. Siksi segmenttien tuleekin olla riittävän suuria ja pysyviä. (Terho 2008, 55.)

Nykyasiakkaiden palveleminen on tärkeää, sillä niiden tyydyttäminen on edullisempaa kuin uusien asiakkaiden etsiminen. Toisaalta uusien asiakkaiden löytäminen on oleellista yrityksen tuloksen parantamiseksi. Terho toteaaakin, että nykyisten heikompien asiakkaiden arvoa tulisi aina pyrkiä nostamaan. Käytännössä tämä tarkoittaa uusien palveluiden ja tuotteiden myymistä nykyasiakkaalle (ristiinmyyntiä). Kaikkia asiakassuhteita ei toki kannata ylläpitää ja joskus paras vaihtoehto on lopettaa asiakassuhde, mikäli se ei tuota tai syö liikaa resursseja suhteessa tuottoon. (Terho 2008, 171)

Asiakkaan arvon lisäksi tulisi pyrkiä nostamaan asiakkaiden uskollisuutta, koska tällaisten asiakkaiden on huomattu olevan vähemmän herkkiä hinnanmuutoksille, muodostavat pysyvämpiä asiakassuhteita ja jakavat positiivista palautetta sidosryhmilleen. (Kumar & Shad 2004, 317)

Psykograafisessa segmentoinnissa ostajat jaotellaan ryhmiin heidän persoonallisuutensa, elämäntyyliinsä ja arvojensa suhteen. Psykograafista segmentointia käytetään etenkin kulutta-

jamarkkinoilla, mutta myös yrityksiä toimialan sisällä voidaan nykyään jaotella tällä tavalla. (File & Prince 1996, 226; Dibb & Wensley 2002, 231.) Yksi eniten kansainvälisesti käytetty psykografisen segmentoinnin keinoista on SRI Consulting Business Intelligencen VALS (values and lifestyles) (Kotler & Keller 2006, 252; Lin 2002, 249). Suomessa käytetään muun muassa Ilupin RISC monitor-asette tutkimusta (TNS-Gallup 2011).

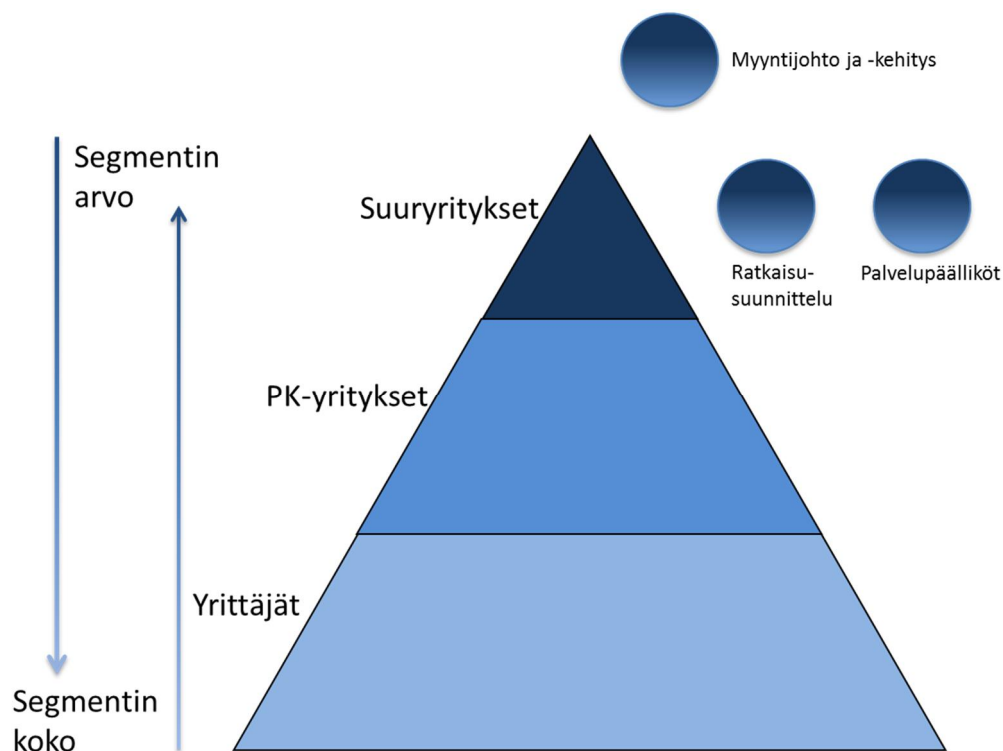
Yhtiöillä, joilla on suuri ja monimuotoinen asiakaspaletti, segmenttien muodollinen räätälöinti on tärkeää, jotta erilaisia asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisimman selkeästi ja tehokkaasti. Räätälöinnillä voidaan tarkoittaa erilaisia palvelutarjoajia, myyntikanavien hyödyntämistä ja resurssien ohjaamista tärkeimmille asiakkaille. Asiakassegmenttien tehokas palveleminen vaatii myyntijohdolta jatkuvaa suunnittelua, mukautumista ja konkreettisten ohjeiden tekemistä asiakasrajapinnassa toimiville. Asiakastiedon hankinnassa tärkeää osaa näyttelä myyntihenkilöstö. Näiden tietojen varassa ydinjohdon tehtäväksi jää asiakassegmenttien kehittäminen ja rakentaminen. (Terho 2008, 170.)

Pienemmissä, homogeenisempaa asiakaskantaa palvelevissa yrityksissä liika ylhäältä johdettu ryhmittely ja muodollisuus jäykistävät organisaatiota eivätkä takaa parempaa tulosta. Pienemmissä yrityksissä vastuu on siis suurempi asiakasrajapinnassa ja joustavuus segmenttien johtamismalleissa eduksi. (Terho 2008, 171.)

2.1.2 Tutkimussegmentit

Tässä työssä lähdettiin oletuksesta, että segmentin (potentiaalisen asiakasmäärän) pienentyessä sen arvo nousee. Ajatus perustui siihen oletukseen, että suuryrityksille myyvillä (Key Account Managereilla) on salkussaan vain muutama merkittävä yritys, kun taas yrittäjämyyjillä saattaa olla käsissään satoja pienempiä asiakkaita, pääasiassa toiminimiä ja muita yksityisyri-tyksiä.

Tutkimuksessa myyntitehtävät (kuvio 2, pyramidikuvio) jaettiin kolmeen eri segmenttiin myyntijohdon asettamien rajojen mukaan. Tämän lisäksi mukaan otettiin muutama vertailusegmentti (pallot). Myyntisegmenttejä kuvaava pyramidi rakentuu hoidettavan asiakassalkun rahallisen arvon mukaan. Kuvionajan huipulla markkinat ovat kaikkein arvokkaimmat ja alemmas siirtyessä markkinoiden potentiaalisten asiakkaiden määrä kasvaa.



Kuvio 2: Tutkimussegmentit

Myyntijohdon tehtäviin kuuluu olla selvillä kenelle myydään ja miten. Se vastaa myyntistrategian ja myyntisegmenttien määrittelystä, asiakastarpeiden mukaan. Myyntijohtajat myös keskustelevat myyjien kanssa myyntitavoitteista ja seuraavat niiden toteutumista.

Key Account Managereiden toimenkuvaan kuuluu myyntiprojektien johtaminen, koordinointi, strateginen suunnittelu ja ratkaisumahdollisuuksien löytäminen. Työ on paljon tulevaisuuden ohjautuvaa, myyntikäyntejä on yleensä useita ja neuvottelut saattavat kestää kuukausia. Myytävät tuotteet ja palvelutkin ovat tällä tasolla usein räätälöityjä ratkaisupaketteja, joiden arvot liikkuvat miljoonissa euroissa. Yrittäjämyyjillä myynti tapahtuu puhelimitse tai yrityksen liiketiloissa. Myytävät tuotteet ovat tällä tasolla valmiiksi rakennettuja ja myyntiyksikkönä on esimerkiksi yksittäinen kännykkäliittymä. PK-myyjät edustavat taas kaikkea tältä väliltä ja asiakaskäyntejä suoritetaan resurssien mukaan.

Tutkimuksessa mukaan vertailuryhmiksi otettiin suuriasiakkaiden myynnin tukena toimivat palvelupäälliköt ja ratkaisusuunnittelijat. Palvelupäälliköiden tehtävä on kantaa vastuuta tietyistä nimetyistä asiakkaista. He vastaavat tuotteista ja palveluista, joita myyntihenkilöstö on myynyt (tai joita on itse ollut myymässä). Palvelupäälliköt keräävät asiakastietoa, kartoittavat heidän tarpeitaan ja toimivat linkkinä yrityksen tekniseen henkilöstöön. Ratkaisusuunnittelijat puolestaan tukevat myyntihenkilöstöä ja vastaavat projektien teknisen toteutuksen johtamisesta. He saattavat myös olla mukana myyntineuvotteluissa asiantuntijoina. Verrokki-

ryhmät eivät pääsääntöisesti tee myyntityötä, eikä heidän palkkansa ole sidottu myyntiprovisioihin.

2.2 Motivaatioperusta

Motivaatiolla tarkoitetaan yleensä sisäistä voimaa, joka ohjaa käyttäytymistä. Motivaatiota voi kuvata myös ulkoiseksi tai sisäiseksi ärsykeeksi, joka vetää haluttuun reaktioon (Niitamo 1999). Osana motivaatioperustaa käsitellään suoritus-, liittymis- ja vaikutusmotivaatiot sekä niiden mittaamiseen käytettäviä työkaluja.

2.2.1 Suoritusmotivaatio

Suoritusmotivaatiolla (need for achievement - suoriutumisen tarve) tarkoitetaan henkilön halukkuutta merkittäviin suorituksiin, taitojen hallintaan tai korkeisiin standardeihin. Termiä käytti ensimmäisenä Henry Murray ja sitä on edelleen kehittänyt ja popularisoinut Harvardin psykologian professori David McClelland. Korkean suoritusmotivaation henkilöt pitävät yleensä ongelmanratkaisusta, asettavat saavutettavia tavoitteita ja haluavat palautetta suorituksistaan. David McClellandin mukaan protestanttisen kulttuurin yhteisöä suosivat käytänteet synnyttävät ihmisissä suoriutumistarvetta, mikä kanavoituu työelämässä aktiivisena ja tehokkuuteen pyrkivänä tavoitteluna. (Vesala 1996, 34.)

Korkea suoritusmotivaatio on liitetty tutkimuksessa usein yrittäjähenkisyyteen. McClellandin mukaan yrittäjän roolin keskeiset piirteet ja vaatimukset vastaavat pitkälle niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joiden psykologisissa tutkimuksissa on todettu liittyvän suoriutumisen. (McClelland 1965, 391.)

Suoritusmotivaatioon on liitettävissä neljä avaintekijää: Ensimmäinen on haasteellisten tehtävien innostavuus. Suoriutuja ei valitse itselleen helppoja tehtäviä vaan haluaa haastaa itsensä. Onnistumisten myötä hän myös nostaa tavoitetasoaan. Toinen on järkevä riskinotto. Liian pieni riski ei haasta tarpeeksi, liian suuri riski taas kertoo tehtävän ylivoimaisesta vaikeudesta tai onnistumisen perustumisesta pelkkään sattumaan. Kolmas tekijä on henkilökohtainen vastuunotto. Suoriutuja haluaa olla henkilökohtaisesti vastuussa tehtävästään. Esimerkiksi ryhmän mukana toimiminen ei nosta tarpeeksi esille henkilökohtaista työpanosta. Neljäntenä hän puhuu suorasta palautteesta. Henkilö hakeutuu tilanteisiin ja tehtäviin, joissa hänen on mahdollista saada yksiselitteistä ja välitöntä palautetta suoriutumisestaan. (Vesala 1996, 34-35.)

Muun muassa yrittäjyydessä ja myyntityössä saatava rahallinen palaute voidaan nähdä yksiselitteisenä ja välittömänä tuloksena. Suoritusmotivaatioon liittyvissä tutkimuksissa on todettu,

että myyntityössä toimiville ensisijainen tavoite ei ole raha, vaan raha on ennen kaikkea väline arvioida omaa suoriutumista. Paradoksaalisesti siis, motivaatio on sisäinen, mutta ulkoinen palkinto tarvitaan sen tyydyttämiseksi. Toki myös haasteellisuus, riskinotto ja henkilökohtainen vastuu ovat myyntityöhön liitettäviä piirteitä. (Vesala 1996, 34-35.)

Suoritusmotivaatioon liittyy oleellisesti, että henkilö saa itse asettaa omat tavoitteensa ja toimintatapansa. Esimerkiksi koulumenestyksen ja suoritusmotivaation välillä ei ole havaittu yhteyttä, sillä koulussa tavoitteet ja menetelmät ovat yleensä opettajan asettamia. Menestyneillä lääkäreillä, tieteentekijöillä, juristeilla tai professoreilla ei ole mitattu korkeaa suoritusmotivaatiota. Näissä ammateissa pelin säännöt ovat tarkemmin määrättyjä, kuin esimerkiksi start-up yrityksessä. (Winter 1973, 144.)

Korkeasta suorittamisen tarpeesta voi koitua kuitenkin vaikeuksia menestystä tavoittelevalle. Haitta voi olla henkilökohtainen tai kohdistua välillisesti organisaation toimintaan. Taipumukseksi voi olla mm. että henkilöt uskovat niin voimakkaasti siihen mitä tekevät, että lopputulos tai tarkoitus pyhittää keinot. Sitoutuminen erinomaisuuteen hinnalla millä hyvänsä johtaa resurssien tuhlaukseen ja tehottomuuteen. Henkilöt saattavat myös alkaa väheksyä henkilökohtaisten tarpeiden merkitystä, uhraavat perhe-elämänsä, sosiaaliset suhteensa ja terveytensä omistautuessaan työllensä.

Työnantajalle korkean suoritusmotivaation käänköpuolena voidaan nähdä, että nämä henkilöt asettavat itse omat kovat tavoitteensa, eivätkä välttämättä sitoudu organisaation toimintaan. Toisin sanoen tällaiselle myyjälle on sama missä organisaatiossa työskentelee, kunhan hänellä on mahdollisuus haastaviin ja palkitseviin tehtäviin.

2.2.2 Liittymismotivaatio

McClellandin liittymismotivaatiolla (need for affiliation) tarkoitetaan ihmisten tarvetta tulla hyväksytyksi ja levittää ympärilleen harmoniaa. Korkeaan liittymismotivaatioon yhdistetään usein laaja suhdeverkosto, suuri panostus myönteisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen, uusien ihmisten tapaamisesta koettava mielihyvä ja empaattisuus ja ymmärtäväisyys muita kohtaan. He ottavat muiden tunteet herkemmin huomioon ja sanovat herkästi "kyllä" vaikka tietävät sen tuovan itselle hankaluuksia. Liittymismotivoituneet ihmiset toimivat parhaiten yhteistyökykyisessä ympäristössä. (Winter 1973, 162.)

2.2.3 Vaikuttamismotivaatio

Korkeaan vaikuttamismotivaatioon (need for power) on liitetty tarve saada omat ajatuksensa läpi ja kertoa muille mitä tehdään. Korkeita vaikutusmotivaatiopisteitä saavat arvostavat

yleensä statussymboleja ja myös heidän oma statuksensa tulee näkyä. He saattavat tehdä näyttäviä tempauksia muiden huomion tavoittelemiseksi. Heille on myös tyypillistä ottaa tiimeissä johtajan rooli ja ohjata muiden toimintaa. Henkilöillä, joilla on korkea vaikuttamismotivaatio, tulisivikin tarjota mahdollisuus johtaa muita. Huomioon tulee toisaalta ottaa myös mahdolliset epäkypsät vaikuttamismotiivit. (Fodor & Carver 2000, 281 - 283; Winter 1973, 170.)

2.3 Persoonallisuustyyppi

Myers-Briggs tyyppi indikaattori (MBTI) on maailman käytetyin persoonallisuustesti. Vastaajia on vuosittain yli 3 miljoonaa ja esimerkiksi vuosittain työntekijöiden parhaaksi valitsemista Fortune 100 yhtiöistä 90 käyttää sitä mm. tiimien kehittämiseen, konfliktien ratkaisemiseen ja johtajuusvalmennukseen. MBTI perustuu yli 50 vuoden tutkimus- ja kehitystyöhön. Sen tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään erilaisuutta ja toimimaan keskenään tehokkaammin. (Williams, Voller & Curd 2007, 13.) Toisaalta sitä voidaan käyttää tieteellisessä mielessä ihmisen toiminnan parempaan selittämiseen.

2.3.1 Preferenssit

Preferenssit pohjautuvat alkujaan sveitsiläisen psykiatrin Carl Jungin tutkimuksiin ja ideoihin ihmisten ajattelun erilaisuudesta. Teoriaan psykologisista tyypeistä kehittivät edelleen yhdysvaltalaiset Katharine Myers ja Isabel Briggs, jotka myös rakensivat indikaattorin, jolla yksilön persoonallisuutta voidaan kuvata. Tämä mittaustapa pohjautuu preferenssipareihin. Preferenssiä voisi verrata allekirjoituksen tekemiseen. Toisella kädellä se tuntuu luonnolliselta ja vaivattomalta, toisella taas se tuntuu epäluonnolliselta ja kömpelöltä. Jos työtehtävät ovat täysin väärät, on se kuin kirjoittaisi väärällä kädellä koko päivän. Preferenssipareja on yhteensä neljä. Yksilön persoonallisuustyyppi muodostuu jokaisen preferenssiparin vahvemmassa ulottuvuudesta. (Myers-Briggs 1993, 1 - 3.)

Preferenssikuvaukset ovat seuraavat:

Ekstravertti (E)	tai	Introvertti (I)
-virittyneitä ulkoiseen ympäristöön -viestivät mieluiten puhumalla -oppivat parhaiten tekemällä -sosiaalisia ja ilmaisuvoimaisia -useita kiinnostuksen kohteita		-piirtävät sisäisen maailmansa -viestivät mieluiten kirjoittaen -oppivat parhaiten refleктоimalla -hiljaisia ja sulkeutuneita -syviä kiinnostuksen kohteita
Tosiasiallinen (S)	tai	Intuitiivinen (N)
-keskittyvät todelliseen -luottavat kokemukseen -faktoja ja yksityiskohtia -keskittyvät nykyhetkeen -arvostavat käytännöllisyyttä		-keskittyvät suureen kuvaan -luottavat improvisaatioon -abstrakteja ja teoreettisia -tulevaisuussuuntautuneita -arvostavat mielikuvitusta
Ajatteleva (T)	tai	Tunteva (F)
-analyttisiä -loogisia ongelmanratkaisijoita -pyrkivät objektiiviseen totuuteen -järkeviä -reiluja		-sympaattisia -arvioivat vaikutusta ihmisiin -pyrkivät harmoniaan -lempeitä -hyväksyviä
Järjestelmällinen (J)	tai	Spontaani (P)
-pitävät aikatauluista -järjestelmällisiä -suunnittelevat valmiiksi -pitävät päätöksistä -välttävät viime hetken kiirettä		-toimivat spontaanisti -rentoja -sopeutuvat tilanteisiin -pitävät asiat avoimena -saavat lisäenergiaa viime hetkestä

Taulukko 1: Preferenssidimensioiden kuvaukset (Myers-Briggs 1993).

Teorian mukaan persoonallisuustyyppejä muodostuu 16 erilaista. Esimerkiksi ISTP (introvertti-tosiasiallinen-ajatteleva-spontaani). Lähtökohtana on se, että jokaisella tyyppillä on omat vahvuutensa ja kehitettävät osa-alueensa. Tästä johtuen ihmiset saattavat kokea tietyt työtehtävät tai roolit palkitsevampina tai turhauttavampina. MBTI eroaa muista persoonallisuuden kuvaamiseen tarkoitetuista mittareista siinä, että se perustuu dynaamiseen teoriaan eikä pyri kuvaamaan persoonallisuutta valokuvamaisesti pysähtyneeksi tilaksi. Siis huolimatta taipumuksestamme käyttää pysyvästi kehittyneempää preferenssiä enemmän ja paremmin kuin toista (esimerkiksi tuntevaa enemmän kuin ajattelua) myös heikompia preferenssejä pystytään hyödyntämään ja kehittämään. Lisäksi syvyyttä teoriaan tuo preferenssien dominanssi-järjestys, jonka mukaan eri preferenssit saattavat nousta pintaan eri tilanteissa (mm. stressaantuneena). (Hautala 2005, 400 - 401.)

Preferenssianalyysi valittiin tähän tutkimukseen kolmesta syystä. Ensinnäkin sitä on helppo soveltaa teoriasta käytäntöön. Toiseksi preferenssifunktioilla voidaan arvioida päätöksenteko-

prosessia. Kolmanneksi MBTI on testattu useissa tutkimuksissa, jotka osoittavat sen käsitteellisen, rakenteellisen ja ennustettavuuden luotettavuuden. (Gallén 2010, 9 -10.)

Persoonallisuustyyppitasolla moninaisen luokituksen liittäminen tutkimukseen on hankalaa, sillä aineistoa pitäisi pystyä keräämään suuri määrä. Joidenkin persoonallisuustyyppien edustus väestöstä saattaa olla vain parin prosentin luokkaa, joten vertailun tekeminen puutteellisella aineistolla olisi haastavaa. Tämän takia MBTI:tä käytetäänkin usein pelkkien preferenssi- tai kognitiivisen tyylin tasolla.

2.3.2 Kognitiiviset tyylit

Kognitiiviset tyylit muodostuvat kahden keskimmäisen preferenssiparin variaatioista. Tyylejä on yhteensä neljä erilaista. Niitä on siis huomattavasti helpompi soveltaa tuloksia analysoitaessa, kuin kaikkia 16 profiilityyppiä. Yhdistelmät muodostetaan havaitsemis- (= tosiasiallinen/intuitiivinen) ja päätöksentekopreferensseistä (= ajatteleva/tunteva), jolloin tyyppitasolla kognitiivisen tyylin erottaa helposti keskimmäisistä kirjaimista: esim. ISTP:n kognitiivinen tyyli on tosiasiallinen-ajatteleva (ST). (Hautala 2005, 401.) Kognitiivisten tyylien tarkemmat kuvaukset löytyvät liitteestä 2.

Ensisijaisesti	Tosiasiat & Ajattelu (ST)	Tosiasiat & Tunteminen (SF)	Intuitio & Tunteminen (NF)	Intuitio & Ajattelu (NT)
Kiinnittävät huomionsa	faktoihin	faktoihin	mahdollisuuksiin	mahdollisuuksiin
Käsittelevät asiat	henkilömättömällä analyysillä	henkilökohtaisella lämmöllä	henkilökohtaisella lämmöllä	henkilöimättömällä analyysillä
Heistä tulee yleensä	käytännöllisiä	sympaattisia ja ystävällisiä	innostuneita ja oivaltavia	loogisia ja älykkäitä
Suuntaavat kykynsä yleensä	teknisille alueille, faktojen ja objektien käsittelyyn	käytännön apuun ja ihmisten palveluun	ymmärrykseen ja vuorovaikutukseen	teoreettiseen ja tekniseen kehitykseen

Taulukko 2: Kognitiivisten tyylien. (Gallén 2010, 9).

2.4 Aiemmat tutkimukset

Toimintatyynejä voidaan käyttää erilaisuuden ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä. Sen avulla voidaan tehdä myös ammatinvalintaan liittyvää testausta (arviointia). Persoonallisuustestauksia on käytetty myyjien rekrytoinneissa jopa älykkyyden mittaamiseen tavalla, joka tarkastaa vastaako henkilö myyjän roolin edellytyksiin (Mayer & Greenberg 1964, 122). Preferenssianalyysia ei ole kehitetty kuitenkaan soveltuvuustutkimukseen, eikä henkilön pätevyyttä pystytä päättämään hänen luontaisen toimintatyylinsä perusteella (Myers-Briggs, McCaulley, Quenk & Hammer 1998, 332). Toisaalta preferenssien pohjalta on luotu useita erilaisia ammatinva-

lintaan ja uraohjaukseen liittyviä ohjeistuksia. Nämä suositukset perustuvat sekä empiiriseen tutkimukseen, että toimintatyylien havainnointi- ja päätöksentekoprosesseihin (McCaulley & Martin 1995, 227). Eri ihmiset siis luonnostaan toimivat tehokkaammin eri tehtävissä ja rooleissa. Vastaavasti täysin omaa preferenssiään vastaan toimiminen vaatii energiaa ja on vähemmän motivoivaa (Myers-Briggs 1993, 3). On myös havaittu, että ostajan ja myyjän suhteessa samankaltaisuudet, kuten luonteenpiirteet ja taustat auttavat myyntitilanteessa (Churchill, Collins & Strang 1975, 40). Ammattimyyjiä sekä ostajia on huomattu yhdistävän tietyt preferenssit, kuten ekstroverttiys ja järjestelmällisyys (Dion & co, 6). Tärkeää on myös huomata, että myyjän ja ostajan keskinäinen persoonallisuus ei ole ainoa kaupan tehokkuuteen vaikuttava tekijä, mutta saattaa helpottaa esimerkiksi luottamuksen syntymisestä heidän välillään (Dion & co 1995, 6 - 7).

Preferenssitutkimuksen hyödyllisyys käytännön sovellutuksiin on todettu myös useamman kerran. Aiemmassa myyjätutkimuksessa on havaittu, että tietyt preferenssi-profiilit ovat ylläpidettuna myyntijohdossa (Williams & co 2007, 17). On myös havaittu, että tietyt profiilit sopivat luontaisten ominaisuuksiensa puolesta paremmin asiakaspalveluun ja muiden henkilöiden tarpeiden huomioimiseen. Positiivisen attribuution on havaittu vaikuttavan myönteisesti suorituskeskeisissä tehtävissä myyjien tuloksellisuuteen, (Corr & Gray 1996, 86) ja muun muassa verbaalisuus ja määrätietoisuus toistuvat useissa tutkimuksissa. (Rope 2000, 414; Dion & co 1995, 6).

Aiemmassa myyjätutkimuksessa on löydetty yhteys suoritustaloudellisuuden ja myyntimenestyksen välillä teollisuus- ja vakuutusmyynnissä (Amyx & Alford 2005, 5). Korkeaan suoriutumiseen liittyvät tarpeet ovat usein henkilökohtaisesti määräytyneet, mutta ne saavutettuaan tarvitsee henkilö palautetta ja tunnustuksen. Raha ei siis välttämättä ole myyjälle ensisijainen tavoite, vaan pikemminkin väline arvioida omaa suoriutumista. Toisin sanottuna motivaatio on sisäinen, mutta ulkoinen palkinto tarvitaan sen tyydyttämiseen. (Vesala 1996, 35.)

2.5 Teorioihin pohjautuvat hypoteesit

Aiemmin esitetyn tutkimuskysymyksen ja siihen liittyvän hypoteesin rinnalle voitiin asettaa teorioiden ja aiempien tutkimusten pohjalta lisää osahypoteeseja. Kaksi näistä oletuksista liittyi suoritustaloudellisuuden ja kaksi kognitiivisiin tyyliin. Hypoteesien toteutumiseen lähdettiin hakemaan merkittävää korrelaatiota tai ristiintaulukoinneissa havaittavaa luokitautumista.

Suoritusmotivaatioon liitettävät hypoteesit

1. Suoritusmotivaatio – paremmin koettu myyntimenestys
2. Suoritusmotivaatio – rahamääräisesti suurempi asiakassalkku

Ajatuksena suoritusmotivaation ja koetun menestymisen vertailussa on hypoteesi, että henkilön suoritusmotivaation kasvaessa myös hänen tarpeensa saavuttaa parempia tuloksia kasvaa (Amyx & Alford 2005, 5). Hypoteesina tutkimuksessa on siis, että korkeampi suoritusmotivaatio vaikuttaa positiivisesti salkun rahamääräiseen kokoon. Samansuuntainen yhteys oletetaan tulosten eteen työskentelyllä varsinaisen työajan ulkopuolella.

3. Kognitiivinentyyli - suoritusmotivaatio
4. Kognitiivinentyyli- salkun koko

Key Account Managereilta vaaditaan visioivaa otetta ja neuvotteluissa he tarvitsevat tulevaisuuteen suuntaavaa analyttistä ajattelua. Kognitiivisista tyyleistä tällainen vastaava kuvaus löytyy NT-profiilista. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että NT-tyyli on suhteessa yliedustettuna myyntijohtajien keskuudessa (Williams & co 2007, 15). Tällaista intuitioon ja loogiseen päättelyyn liittyvä toimintatyyliä voitiin olettaakin esiintyvän suhteessa enemmän suur yritysmyyjillä, joiden tehtäväkuvaan kuuluu projektijohtamista, strategista ajattelua ja kokonais kuvan hahmottamista (Helin 2001, 132).

SF-tyypit taas käyvät luontaisesti havainnoinnissaan läpi paljon yksityiskohtia ja faktoja. He myös ottavat ihmiset huomioon päätöksenteossaan. (Myers-Briggs & co 1998, 99.) Näitä ominaisuuksia pystyy hyödyntämään luontaisesti tarkkuutta ja rutiineja vaativassa palvelutyössä, jossa valmiista myyntipaketeista valitaan ominaisuuksiltaan asiakkaan tarpeisiin parhaiten istuva. Voidaan siis olettaa, että yrittäjämyyjina ja osittain PK-myyjina menestyvät parhaiten SF-tyyppiset.

NT-tyyppinen (eteenpäin katsova ja objektiivisesti analyysoiva) toimintatyyli rakentuu jatkuvalla asioiden kehittämiseksi, joka on ominaisuutena liitettävissä korkeaan suoritusmotivaatioon (Helin 2001, 113). Tämän pohjalta voitaisiin siis tehdä oletus, että kognitiivisista tyyleistä NT-tyyppisissä esiintyy eniten korkeaa suoritusmotivaatiota.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten tarvittiin suuri yritys, jotta aineistoa voitaisiin kerätä riittävästi eri segmenttien välisiin vertailuihin. Pienen etsinnän jälkeen löytyikin potentiaalinen yhteistyökumppani. Yhtiön valintaan vaikutti kolme syytä. Ensinnäkin opinnäytetyön ohjaajalla oli hyvät kontaktit yrityksen henkilöstöön, joten sitä kautta sisäänpääsy ja tutkimusidean myynti oli helpompaa. Toiseksi yrityksellä oli riittävä määrä yritysmyyjiä ja kolmanneksi heidän tehtäväkenttensä oli jaettu valmiiksi kolmeen eri segmenttiin asiakkaiden koon mukaan.

Yritykseen otettiin yhteyttä heidän kehityspäällikkönsä kautta. Tapaaminen järjestyi ja sähköpostivaihdon jälkeen yritys lupautui opinnäytetyöhön mukaan. Tapaamisessa vastaajille luvattiin palkkioksi omat henkilökohtaiset preferenssi- ja motiiviprofiilit. Näköisprofiili on luetavissa liitteessä yksi.

3.1 Otantamenetelmä

Otosmenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista otosta, koska haluttiin keskittyä hyvin rajattuun kohderyhmään eli yritysmyyjiin riittävän suuressa organisaatiossa. Otantaryhmän henkilöt olivat ennakkoon valittuja ammatillisten ominaisuuksiensa mukaan. Otoksessa on otettu huomioon sen mielivaltaisuus, ja että tarkasteluvaiheessa ei pystytä tekemään pitkälle meneviä yleistyksiä. Muiden otosmenetelmien käyttöä ei koettu tarpeelliseksi.

Tutkimus päätettiin suorittaa kyselytutkimuksena, koska niin pystyttiin parhaiten hankkimaan tietoa suuresta määrästä myyjien henkilökohtaisia ominaisuuksia. Kyselyn suorittaminen verkopohjaisena oli myös tarkoituksen mukaista, sillä vastaajat olivat jakautuneet maantieteellisesti suurelle alueelle.

3.2 Kyselyn muodostaminen

Kyselyä rakennettaessa oli ehtona muun muassa nopea vastausaika pelkkää hiirtä käyttäen. Kysely koostui taustakysymyksistä, preferenssikysymyksistä ja motiivikysymyksistä. Ensin mainitut tehtiin tätä tutkimusta varten, jälkimmäisissä otettiin käyttöön valmiita psykometrisia kyselyitä. Psykometrisellä mittauksella tarkoitetaan matematiikan ja tilastotieteen soveltamista psykologisten ominaisuuksien selvittämiseen. Käytännössä siis henkilön ominaisuuksia arvioitiin vakioiduilla kyselyillä ja mittausasteikoilla. Mittaustavat ja kyselyt on esitelty tässä luvussa.

3.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksiä laadittiin kahdeksan kappaletta. Niiden oli tarkoitus luoda pohjaa aineiston analysoinnille. Ikäryhmää ja sukupuolta kysyttiin tilastollisessa mielessä. Ikäryhmät oli jaoteltu työikäisiin viisiportaisesti, tasavälisesti. Myyntityökokemusta ja työsuhteen pituutta kysyttiin, jotta voitaisiin ottaa mukaan tai sulkea pois niiden vaikutus työssä menestymiseen tai eri segmenttitasoilla toimimiseen. Kokemus jaoteltiin viiteen luokkaan nollan ja yli seitsemän vuoden välille. Valmiin luokkajaon ajateltiin lisäävän vastausnopeutta. Työtehtävää ja pääasiassa hoidettavaa asiakaskantaa kysyttiin, jotta voitaisiin sijoittaa vastaajat segmentteihin. Työajan ulkopuolella työskentelyn odotettiin liittyvän korkeaan suoritusmotivaatioon, haluun saavuttaa tuloksia ja suurempiarvoisiin salkkuihin. Myös myyntimenestymisen kokemuksesta tehtiin suora kysymys, jossa oli mahdollisuus ilmaista tuntemuksensa viisiportaisella Likert-vastausasteikolla (Täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä).

3.2.2 Motivaatioiden ja preferenssien mittaaminen

Preferenssien mittaamiseen käytettiin Psyko-Expertit Oy:ltä saatua Personal Preference Analysis (PPA)-kyselyä, joka koostui 42 väittämäparista. Näin kysyttynä preferenssi muodostuu eniten vastauksia keränneen väittämäparin puolelle.

Motivaatiota ei voida kysyä henkilöltä suoraan, koska henkilö ei pysty itse aina tietämään miksi tarpeet tai sisäiset voimavarat ohjaavat tiettyyn suuntaan. Motivaation mittausta voidaan tehdä kahdella tavalla. Yleinen tapa on niin sanottu TAT (Thematic Apperception Test). Siinä tutkittavalle esitetään kuvatauluja, joista hänen tulee kertoa tai kirjoittaa tarina. Tästä kuvasteluksesta lasketaan adjektiiveja tai ilmaisuja jotka liittyvät haluttuun motivaatioon. Esimerkiksi suoritusmotivaatiossa "menestynyt", "harjoitteli kovaa" tai "kiipesi korkeammalle nähdäkseen parhaiten". Kertyneet pisteet ynnätään ja voidaan tämän jälkeen esittää vaikka graafisesti. (Winter 1973, 133 - 136.) Tämä mittaustapa vaatii kuitenkin paljon aikaa ja psykologia tulkiksi. Vaihtoehtoisesti motivaatioita voikin mitata kyselyllä.

Tutkimuksessa käytetty kysely sisältää 24 motiivitekijöihin liittyvää väittämää, joihin henkilö vastaa myöntävästi tai kieltävästi (kyllä tai ei). Yhteenlasketut vastaukset kertovat henkilön tarpeen suoriutumiseksi, liittymiseksi ja vaikuttamiseksi asteikolla 0-8.

Siinä missä TAT perustuu henkilön mielikuvitukselle, on kyselyssä puolestaan ihmisillä suurempi taipumus spontaanisti keksiä omia esimerkkejä vastausvaihtoehdoista ja tehdä valintansa perusteella. Kulttuurissamme odotetaan yleensä tiettyä käyttäytymistä tietyissä rooleissa. Tämän takia motivaatioon liittyvät kysymykset pyrittiinkin hakemaan negaation kautta, esimerkiksi "En tarvitse palautetta, jotta tietäisin olenko suoriutunut hyvin". Itsearviointiin ja

kuvatarinatehtävään liittyvät testimenetelmät eivät mittaa täysin samoja asioita, minkä takia niistä saatavat tulokset onkin nähtävä oikeastaan persoonallisuuden eriulottuvuuksina. (Winter 1973, 159.) Itsearviointimenetelmä (kysely) tuo esiin enemmän yhteisön arvostamia ja normitettavia kannustimia, ja ohjaavat toimintaa tilanteissa, joissa tiedetään kuinka ”pitäisi käyttäytyä” esimerkiksi myyntitilanteessa myydä. Spontaanit kuvatarinat taas kuvastavat enemmän henkilön sisäisiä motiiveja. (Niitamo 2002, 44.)

Kyselymuotoisessa mittauksessa kaikkein korkeimmat, eli asteikon ylittävien suoritustarpeet eivät näy profiileissa. Itse asetettujen korkeiden standardien takia vastaajat saattavat kokea suorituksensa keskitasoisiksi, vaikka muiden silmissä suoritukset olisivatkin huippuluokkaa. Henkilön viimeaikaiset kokemukset ja muistikuvat vaikuttavat myös profiilin muodostumiseen.

Kokonaisuudessaan kysely koostui siis kahdeksasta taustakysymyksestä 42 preferenssi- ja 24 motiiviväittämästä. 74-kohtaisen kyselyn vastausajaksi arvioitiin korkeintaan 20 minuuttia.

3.3 Vastausten kerääminen

Tavoitteena oli saada kerättyä yhteensä noin 100 vastausta eri segmenteistä. Tavoitteen täyttymiseksi yritykseltä saatiin 120 henkilön sähköpostiosoitteet. Näistä suurin osa oli eri myyjiä, palvelupäälliköitä ja ratkaisusuunnittelijoita, mutta myös muita myyntiorganisaation jäseniä. Kysely lähetettiin vastaajille tutkimuksen ajaksi käyttöön saadun palvelimen kautta. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa, jotta mahdollisimman moni ehtisi vastata kyselyyn. Vastaukset tallentuivat tietokantaan vastaajan nimen alle.

3.4 Vastausten käsittely ja profiilien luovutus

Vastausten raakatulosten käsittely ja profiilien muodostus tehtiin MS Excelillä. Kaikki profiilit rakennettiin automatisoidulla makrokaavalla satunnaisten virheiden minimoimiseksi ja työn nopeuttamiseksi. Profiilien muodostamiseen käytetty kaava saatiin Psyko-Expertit Oy:ltä. Kuvaus jokaisesta preferenssityypistä kirjoitettiin varta vasten tutkimuksen osallistuneen yrityksen henkilöstölle. Näköisprofiili löytyy liitteenä tämän raportin lopusta (Liite 1). Profiilit lähetettiin vastaajille viikon kuluttua kyselyn loppumisesta.

Kyselyyn vastanneille annetut preferenssi- ja motiiviprofiilit olivat tarkoitettut lähinnä tukemaan heidän omaa kehitystään. Yleensä tällaiseen testaukseen liitetään palautekeskustelu, jotta vastaajien ymmärrys tulosten käyttömahdollisuuksista paranee. Tällä kertaa ei koulutusta tai palautetilaisuutta järjestetty, vaan palauteprofiilin mukaan liitettiin A4 kokoinen luokuohje. Alaisten profiileja ei myöskään luovutettu myyntijohtolle monestakaan syystä.

Ensinnäkin persoonallisuuskyselyt ovat aina henkilökohtaisia ja arkaluontoisia ja vastaajille oli kerrottu materiaalia käsiteltävän luottamuksellisesti. Toiseksi annettujen profiilien tulkitseminen sisältää liikaa epävarmuustekijöitä epäammattilaisille eli niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset saattaisivat olla jopa haitallisia. Kolmanneksi kyselyn pohjalta ei haluttu vaikuttaa yrityksen toimintaan sen suuremmin, tarkoituksena kun oli vain palkita vastaajat henkilökohtaisella kehitysmahdollisuudella. (Myers-Briggs foundation 2011.)

Tilastolliset menetelmät

Ennen tilastollisia tarkasteluja henkilöiden nimet poistettiin aineistosta. Aineistoa pyrittiin kuvaamaan tilastotieteellisiin analyyseihin suunnitellulla SPSS ohjelmistolla. Aineistoa käytiin läpi hyödyntäen erilaisia yksiulotteisia jakaumia, keskilukuja, hajontalukuja sekä monimuuttuja-analyyseja.

Yksiulotteisilla jakaumilla tarkoitetaan tässä yhteydessä frekvenssejä ja prosenttiosuuksia. Keskiluvuilla kuvattiin tietyn muuttujan keskiarvoa, tyyppiarvoa tai keskimmäistä lukua. Hajonnalla pyrittiin esittämään havaintojen keskimääräisiä poikkeamia ja normaalijakaumia. Hajontalukujen ja normaalijakaumien avulla oli myös helpompi luokitella aineistoa käsiteltävämpään muotoon. Monimuuttujamenetelmistä hyödynnettiin mm. ristiintaulukointeja ja korrelaatiokerrointa, jossa tarkastellaan muuttujien lineaarisia yhteyksiä välillä $[-1,1]$. Monimuuttujamenetelmissä tarkastellaan yhtä aikaa useamman järjestysasteikollisen selittävän tai selitettävän asian muutosta. Ei-jatkuville muuttujille kuten työtehtävälle ja Likert-asteikolle ei ollut mahdollista tehdä monimuuttuja-analyyseja. (Komulainen & Karma 2002, 5-28; Metsämuuronen 2004, 255.)

4 Tulokset

Tulosten mukaan henkilön persoonallisuuden ominaisuudet näyttävät osittain olevan yhteydessä heidän sijoittumiseensa myyntisegmenteissä. Suoritusmotivaatiolla taas näyttää olevan käänteinen yhteys henkilön subjektiiviseen kokemukseen myyntimenestyksestään. Näihin tuloksiin päästiin kyselyn vastausten pohjalta. Tuloksia on avattu tarkemmin tässä kappaleessa, ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä on esitelty kappaleessa viisi.

Vastauksista

Kysely lähetettiin 120 myyntiorganisaation jäsenelle. Vastauksia saatiin kerättyä yhteensä 54. Kyselyyn vastasi yhteensä 36 myyjää, joista miehiä oli 29 ja naisia 7. Muut vastanneet ryhmät olivat: palvelupäälliköt 5kpl, ratkaisusuunnittelijat 6kpl ja muut toimijat 7 kpl. Ryhmä muut toimijat sisälsi organisaation myyntijohdossa ja -kehityksessä työskenteleviä. Taulukoissa esiintyvät vastaajamäärät on merkitty numeruksella N=xx.

Eri segmenttien välisistä eroista tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella pystyttiin tekemään suuntaa-antavia analyyseja. Otoskoon ollessa pieni, noin 30 havaintoa, ei kaikissa kohdin ollut järkevää tehdä vertailua monen eri ryhmän välillä (Metsämuuronen 2004, 14). Aineistosta pystyttiin suorittamaan ristiintaulukointeja ja varianssianalyyseja eli vertailua eri ryhmien keskilukujen välillä. Tuloksia saatiin esiin myös tekemällä korrelaatioanalyyseja.

4.1 Taustakysymysten tulokset

Vastaajien ikäjakauma oli seuraava: 18-24v - 2 henkeä, 25-34v - 16 henkeä, 35-44v - 21 henkeä, 45-54v - 14 henkeä ja 55-64v - 1 henkilöä. Myyjät olivat selvästi kokeneita, sillä peräti kaksi kolmasosaa ilmoitti myyntikokemuksekseen 7 vuotta tai enemmän. 5-7 vuotta myyntityötä tehneitä, ei aineistosta löytynyt lainkaan. Pienyritysmyyjiä vastaajista oli 4, PK-myyjiä 22 ja suuryritysmyyjiä 10. Huomionarvoista myyntikokemusta ja salkun kokoa verratessa oli, että kaikilla suuryritysmyyjillä oli yli 7 vuoden myyntityökokemus.

Vastaajista neljä ilmoitti, etteivät olleet tehneet lainkaan myyntityötä. Kaikki heistä olivat kuitenkin työskennelleet yrityksessä yli seitsemän vuotta muissa tehtävissä.

		työtehtäväni			Total
		Pien	PK	Suur	
Kokemus	eos	0	2	0	2
menestyk-	jks eri mieltä	0	2	1	3
sestä	jks samaa mieltä	3	14	7	24
	samaa mieltä	1	4	2	7
Kaikki		4	22	10	36

Taulukko 3: Myyntisegmentti suhteessa kokemukseen myyntimenestyksestä

Myyjien kokemusta menestyksestä kuvasi Likert-5 asteikolla muodostettu taustakysymys "Koen menestyväni nykyisessä tehtävässäni." Kukaan vastaajista ei ollut täysin erimielistä menestysväittämän kanssa. Kaksi ei osannut arvioida menestystään nykyisessä tehtävässänsä. Jokseenkin erimielistä oli kolme vastaajaa, jokseenkin samaa mieltä 24 vastaajaa ja täysin samaa mieltä seitsemän. Naisista kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Eniten, väittämän kanssa täysin samaa mieltä olleista, löytyi yli seitsemän vuotta myyntitehtävissä toimineista. Myyntisegmentti ei näyttänyt vaikuttavan menestymiskokemukseen.

		Työtehtävä			Kaikki
		Pien	PK	Suur	
Tulosten tavoittelu	ei	1	4	0	5
työajan ulkopuolella	kyllä	3	18	10	31
Kaikki		4	22	10	36

Taulukko 4: Myyntisegmentti suhteessa tulosten tavoitteluun työajan ulkopuolella

Työajan ulkopuolella työskenteleminen oli yleistä. Peräti 88 prosenttia vastaajista ilmoittivat käyttävänsä työajan ulkopuolista aikaa saavuttaakseen tuloksia. Loput 12 prosenttia ei muodostanut mitään erityistä ryhmää iän, sukupuolen tai myyntikokemuksen perusteella. Sen sijaan suuryritysmyyjistä kaikki kertoivat käyttävänsä työajan ulkopuolista aikaa tulosten saavuttamiseen.

4.2 Preferenssitulokset

Preferenssityyppien jäsentelyyn käytettiin 16 lokeroista taulukkoa, jonka jako helpotti tulosten purkamista. Lähtien vasemmasta yläkulmasta (ISTJ) voidaan ensimmäiseltä riviltä lukea kaikki I ja J-preferenssejä edustavien tulokset, toiselta rivillä taas I ja P-preferenssejä edustavien tulokset. Taulukon pystyvirvit ovat jaoteltu kognitiivisten tyylien mukaan järjestyksessä ST, SF, NF ja NT.

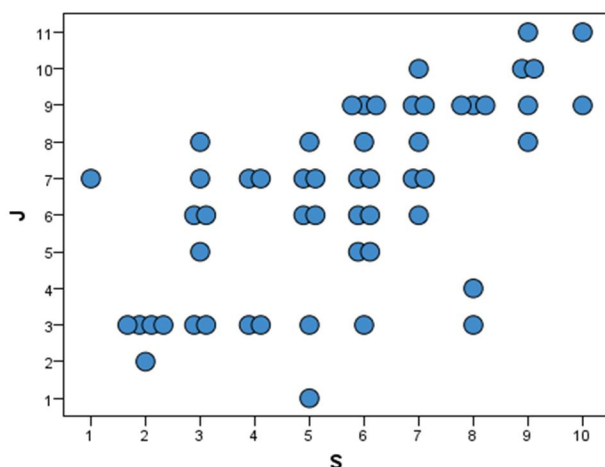
Koko organisaatio N=54				Myyjät N=36			
ISTJ 3 5,6% (13,7%)	ISFJ 0 .0% (12,7%)	INFJ 1 1,9% (1,7%)	INTJ 1 1,9% (1,4%)	ISTJ 3 8,3% (13,7%)	ISFJ 0 .0% (12,7%)	INFJ 1 2,8% (1,7%)	INTJ 1 2,8% (1,4%)
ISTP 0 .0% (6,4%)	ISFP 0 .0% (6,1%)	INFP 0 .0% (3,2%)	INTP 0 .0% (2,4%)	ISTP 0 .0% (6,4%)	ISFP 0 .0% (6,1%)	INFP 0 .0% (3,2%)	INTP 0 .0% (2,4%)
ESTP 3 5,6% (5,8%)	ESFP 1 3,7% (8,7%)	ENFP 8 14,8% (6,3%)	ENTP 4 7,4% (2,8%)	ESTP 3 8,3% (5,8%)	ESFP 0 .0% (8,7%)	ENFP 5 13,9% (6,3%)	ENTP 2 5,6% (2,8%)
ESTJ 7 13,0% (10,4%)	ESFJ 15 27,8% (12,6%)	ENFJ 3 5,6% (2,8%)	ENTJ 7 13,0% (2,9%)	ESTJ 5 13,8% (10,4%)	ESFJ 11 30,6% (12,6%)	ENFJ 1 2,8% (2,8%)	ENTJ 4 11,1% (2,9%)

Taulukko 5: Koko organisaation ja myyjien preferenssityypit suhteessa yleiseen väestöön.

Taulukossa neljä jokaisen ruudun ylin luku kertoo vastaajien määrän, toinen heidän prosentuaalisen määränsä organisaatiossa ja sulussa oleva luku kuvaa preferenssityyppien yleistä jakaumaa väestössä. (Williams & co 2007, 14). Taustaväri tummuus indikoi tyyppien frekvenssiä tuloksissa.

Preferenssituloksista voitiin havaita muutamia mielenkiintoisia asioita, jotka kuvasivat myyntiorganisaatiota. Ensinnäkin ekstroverttien (49kpl) määrä verrattuna introvertteihin (5kpl) oli huomionarvoinen ja merkittävä (Taulukko 6). Ekstroverttiensuuri määrä päätyikin olemaan suurin erotteleva dimensio koko kyselyssä. Tämän lisäksi lähes kaikki ekstroverttien toimintatyyli olivat yliesustettuina suhteessa kantäväestöön. Poikkeuksen tyypeistä tekee ESFP, jota vastaajista edusti vain yksi henkilö. Suurin yliesustus on toimintatyyliä ESFJ. Tätä preferenssiprofiilia edusti 27,8 prosenttia kaikista vastaajista ja 30,6 prosenttia myyjistä.

Toinen preferensseihin liittyvä huomattava tulos oli, että seuraavia tyyppiä ei esiintynyt lainkaan: ISFJ, ISTP, ISFP, INFP ja INTP.



Kuvio 3: Preferenssien S ja J välinen korrelaatio. N=54

Preferenssien S ja J väliltä näytti (kuvio 3) löytyvän merkittävä positiivinen korrelaatio. Myyjillä korrelaatiokerroin oli 0,64 ja koko organisaatiossa 0,63. Luontainen järjestelmällisyys ja huomion kiinnittäminen yksityiskohtiin näyttävät siis korreloivan koko organisaatiossa ja myyjillä. Muuttujien välinen yhteys koskee myös S ja J preferenssien vastinpareja eli vastaava korrelaatio voidaan siis lukea vastinpareille N ja P. Muita preferenssien sisäisiä merkittäviä korrelaatioita ei havaittu. Tarkemmat taulukot preferenssien korrelaatioista löytyvät liitteistä 7-9.

Kognitiivisten tyylien jakauma

Kaikki			Myyjät		
Tyyli	f	%	Tyyli	f	%
ST	13	25 %	ST	10	28 %
NT	12	23 %	NT	7	19 %
SF	16	30 %	SF	12	33 %
NF	12	23 %	NF	7	19 %
	54	100 %		36	100 %

Taulukko 6: Kognitiivisten tyylien jakauma kaikista vastanneista ja myyjistä.

Kaikkien vastanneiden kesken kognitiiviset tyylit jakautuivat melko tasaisesti. Enemmän konkreettiseen toimintaan ja kokemuksen pohjalta toimivien S-tyyppien edustus on yleisesti väestössä n. 75 % ja abstraktimpaan pohdiskeluun ja tulevaisuuteen suuntautuneiden N-tyyppien noin n. 25 % luokkaa (Taulukko 5). Tulosten perusteella N-preferenssi oli organisaatiossa jossain määrin yliedustettuna. Pelkkien myyjien vastauksia tarkastellessa, voidaan huomata, että suhde on lähempänä normaalia eli väestöä keskimäärin (S62 % ja N 38 %).

4.3 Motivaatiotulokset

Motivaatiomittauksen tuloksissa esiintyi mielenkiintoista hajontaa. Aritmeettisten keskiarvojen perusteella tehtiin aluksi vertailua eri segmenttien välillä (taulukko 6). Aineistosta piirrettiin myös normaalijakaumat (taulukko 15, liite 3), joiden perusteella motivaatiopisteet olivat jaettavissa kolmeen luokkaan: matalaan (0-3 pistettä), keskitasoon (4-5 pistettä) ja korkeaan (6-8 pistettä). Jako luokkiin helpotti motivaatiotulosten vertailua muihin muuttujiin.

Kaikkien vastanneiden keskiarvot olivat: suoritusmotivaatiosta 4,37, liittymismotivaatiosta 4,80 ja vaikuttamismotivaatiosta 4,61. Kaikki nämä keskiarvot ylittivät arvosteluasteikon mediaaniluvun 4. Keskihajonnat suoritusmotivaatiolle 1,03, liittymiselle 1,38 ja vaikuttamiselle 1,16 kuvaavat aineiston keskittymistä lähelle mediaaneja. (Taulukko 12, liite 3)

Segmentti	Suoritus	Liittymis	Vaikuttamis	f
Pien	4,5	4,75	4,75	4
PK	4,55	4,86	4,64	22
Suur	4,4	5	4,9	10
Palvp.	4,6	4,8	4,8	5
Rat.su.	4,17	5	4,83	6
Muut	3,71	4,14	3,71	7
	4,37	4,8	4,61	54

Taulukko 7: Motivaatiot eri segmenteissä. N=54.

Heti aluksi oli havaittavissa, että ryhmän muut (myyntijohto ja -kehitys) keskimääräiset motivaatiopisteet olivat kaikissa luokissa pienemmät kuin millään toisella ryhmällä. Keskiarvoisesti kaikkien myyjäsegmenttien suoritusmotivaatio oli lähes samalla tasolla. Korkein suoritusmotivaation keskiarvo oli ryhmällä palvelupäälliköt. Kaikilla kyselyyn vastanneilla naisilla suoritusmotivaatio oli keskitasolla (4-5), kun taas miehillä se vaihteli matalasta korkeaan (2-8). Iällä tai myyntikokemuksella ei näytä tulosten perusteella olevan yhteyttä suoritusmotivaatiotasoon.

Liittymismotivaatio näkyi tulosten perusteella olevan korkein motivaatio-dimensio koko organisaatiossa. Suoraa yhteyttä ikään, sukupuoleen tai myyntikokemukseen ei liittymismotivaatiosta voitu erotella.

		Vaikutusmotivaatio			Kaikki
		Matala	Keskitaso	Korkea	
Sukupuoli	Mies	7	11	11	29
	Nainen	1	5	1	7
Kaikki		8	16	12	36

Taulukko 8: Vaikutusmotivaatio suhteessa sukupuoleen

ei-myyjillä (18 henkeä) suoritus- ja vaikutusmotivaation väliltä ei löytynyt lineaarista riippuvuutta (Taulukko 20, liite 6). Jonkinasteinen korrelaatio (0,79) havaittiin myös organisaation ei-myyjien vaikutusmotivaation ja J-dimension välillä (Kuvio 6, liite 6).

4.4 Tulokset hypoteeseihin

Ensimmäisen hypoteesin tehtävänä oli testata suoritusmotivaation ja koetun myyntimenestyksen välistä yhteyttä. Niiden väliltä löytyi yhteys. Tulokset kuitenkin osoittautuivat erilaisiksi, kuin mitä alkuhypoteesissa oletettiin. Henkilöt, jotka vastasivat olevansa jokseenkin eri mieltä menestykseensä nykyisessä tehtävässään, keräsivät huomattavasti muita korkeammat suoritusmotivaatiopisteet. Jokseenkin eri mieltä menestyksestään olevien suoritusmotivaation keskiarvo oli 5,67, kun taas menestystä kokevien keskiarvo oli n. 4,57. Jokseenkin eri mieltä menestyksestään oli tosin vain 3 vastaajaa. Heidän liittymismotivaationsa keskiarvo oli myös vertailuryhmistä alhaisin.

Yksi esille nostettava tulos oli myös, että samaa mieltä väittämän kanssa olleiden vaikutusmotivaation keskiarvo oli huomattavasti muita ryhmiä korkeampi.

Kokee menestyvänsä	Suoritus	Liittymis	Vaikutus	f
eos	5	5	4,5	2
jks eri mieltä	5,67	4	4,67	3
jks samaa mieltä	4,29	5,04	4,63	24
samaa mieltä	4,57	4,71	5,14	7
	4,88	4,69	4,74	36

Taulukko 9: Kokemus myyntimenestyksestä suhteessa motivaatioihin.

Toisen hypoteesin tarkoituksena oli löytää yhteys suoritusmotivaation ja salkun koon väliltä. Yhteyttä ei löytynyt. Lähtöarvion mukaan korkeamman suoritusmotivaation edustajia löytyisi eniten suuryritysmyyntistä. Tulosten perusteella kaikki neljä korkean suoritusmotivaation omaavaa henkilöä työskentelivät Pk-yritysmyyntissä. PK-myyntistä löytyivät tosin myös kaikki matalaa suoritusmotivaatiota edustaneet. Suuryritysmyyjistä kaikilla oli kyselyn perusteella keskitason suoritusmotivaatio.

	Työtehtävä			Kaikki
	Pien	PK	Suur	
Suoritusmotivaatio Korkea	0	4	0	4
Keskitaso	4	13	10	27
Matala	0	5	0	5
Kaikki	4	22	10	36

Taulukko 10: Suoritusmotivaatio suhteessa myyntisegmenttiin.

Kolmas hypoteesi mittasi kognitiivisen tyylin ja suoritustehon välistä yhteyttä. Tuloksena voidaan sanoa, että odotetunlaista yhteyttä ei löytynyt. Lähtöoletuksena siinä oli, että korkea suoritustehoa löytyisi eniten NT-tyypiltä.

		Kognitiivinen tyyli				Kaikki
		NF	NT	SF	ST	
Suoritustehoa						
	Korkea	0	1	1	2	4
	Keskitaso	6	5	10	6	27
	Matala	1	1	1	2	5
Kaikki		7	7	12	10	36

Taulukko 11: Suoritustehoa suhteessa kognitiiviseen tyyliin.

Myyjien suoritustehotulokset asettuivat pääasiassa keskitasolle ja jakautuivat tasaisesti eri kognitiivisten tyylien välille. Korkeaa suoritustehoa esiintyi tuloksissa vain neljällä myyjällä

		Kognitiivinen tyyli				Kaikki
		NF	NT	SF	ST	
Työtehtävä	Pien	0	1	2	1	4
	PK	3	4	8	7	22
	Suur	4	2	2	2	10
Kaikki		7	7	12	10	36

Taulukko 12: Kognitiivinen tyyli suhteessa myyntisegmenttiin.

Neljännellä hypoteesilla mitattiin myyjien kognitiivisen tyylin ja salkun koon välistä yhteyttä. Kognitiivisen tyylin ja salkun koon väliltä löytyi osittain oletetun kaltainen yhteys. Hypoteesin mukaan NT-tyyppiset myyjät olisivat sijoittuneet eniten suuryritysmyyntiin, heidän tulevaisuuteen suuntaavan visioivan ajattelu- ja toimintatapansa vuoksi. Kognitiivinen tyyli näytti PK-myyjillä olevan enemmän SF ja ST painotteinen, kun taas suuryritysmyyjillä eniten esiintyi tyyliä NF.

Tarkastelut preferenssien ja myyntisegmentin välillä osoittivat myös mielenkiintoisia tuloksia.

		Dimensio2		Kaikki
		N	S	
Työtehtävä	Pien	1	3	4
	PK	7	15	22
	Suur	6	4	10
Kaikki		14	22	36

Taulukko 13: Preferenssiparin S-N jakauma suhteessa myyntisegmentteihin.

Kuten aiemmin preferenssituloksissa todettiin, oli N-tyyppien osuus tulosten perusteella organisaatiossa suhteellisen suuri verrattuna kantaväestöön (McCaulley & Martin 1995, 222). Preferenssi N näytti olevan suhteellisesti eniten edustettu suuryritysmyyntisegmentissä.

		Dimensio 3		Kaikki
		F	T	
Työtehtävä	Pien	2	2	4
	PK	11	11	22
	Suur	6	4	10
Kaikki		19	17	36

Taulukko 14: Preferenssiparin F-T jakauma suhteessa myyntisegmentteihin

Jako T- ja F-preferenssin välillä oli hyvinkin kantaväestön mukainen (50 % / 50 %). Sillä, tekevätkö henkilöt päätökset loogisen analyysin perusteella (T) vai pohtimalla päätöksen vaikutusta ihmisiin (F), ei näyttänyt olevan eroa myyntisegmenttien välillä.

		Dimensio4		Kaikki
		J	P	
Työtehtävä	Pien	4	0	4
	PK	13	9	22
	Suur	8	2	10
Kaikki		25	11	36

Taulukko 15: Preferenssiparin J-P jakauma suhteessa myyntisegmentteihin.

Myyjistä 70 prosenttia edusti kyselyn mukaan J-tyyppiä eli järjestelmällisyyden ja päätöksen pyrkivää. Etenkin suuryritysmyyntisegmentissä J-preferenssin edustus oli huomattavasti, spontaania ja asiat avoimena pitävää, P-preferenssiä suurempi.

5 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan karkeasti tehdä johtopäätös, että Ropen esittämä kuvaus myyjätyypistä pätee käytännössä. Myyjien motivaatio oli kaikilla osa-alueilla mitattuna keskimäärin korkeampi kuin organisaation johdossa ja kehityksessä työskentelevillä. Tuloksissa eniten esiintynyt persoonallisuustyyppi oli ominaisuuksiltaan vahvasti ulospäin suuntautunut, ihmisistä pitävä, määrätietoinen ja luotettava. Mielenkiintoisia havaintoja olivat myös, että suuryritysmyyjien tiedonkeruufunktio oli pääasiassa intuitiivinen, ja että myyjät käyttivät päätöksenteon pohjanaan tasaisesti loogista analyysia tai arvojaan.

Tavoitellusta sadan kappaleen vastausmäärästä jäi puuttumaan noin puolet. Vertailuun eri myyntisegmenttien välillä saatiin vain 36 vastausta. Aineistosta pystyttiin tekemään ristiintaulukointeja, joissa tarkasteltiin kahden eri muuttujan välistä jakautumista segmentteihin. Osittain myös korrelaatioiden etsiminen oli mahdollista, mutta välillä aineiston liika valmisluokittelu haittasi tulosten analysointia.

Faktorointi helpotti huomattavasti motivaatiotulosten vertailua. Monet näistä tuloksista olivat mielenkiintoisia. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan suositella jatkossa käytettävän korkeintaan viitteellisinä havaintoina uusia hypoteeseja rakennettaessa. Otannan mielivaltaisuu- den takia ei myyntityöstä pitkälle vietyjä yleistyksiä voitu tehdä.

Kaikilla tässä organisaatiossa suuryrityspoolella työskentelevien myyntikokemus oli yli seitsemän vuotta. Tämä viittaa siihen, että rahamääräisesti suurta asiakassalkkua ei pääse hoitamaan ilman työkokemusta. Kyse ei ole luultavasti pelkästään salkun rahamääräisyydestä, vaan suuryritysmyyjien eli key account managereiden tehtäväkuvasta, johon sisältyy myös pelkän myymisen lisäksi muun muassa projektijohtamista ja pitkäaikaisten strategioiden rakentamista.

Preferenssien tarkastelu osoitti, että suuryritysmyyntistä löytyi enemmän ideoivia ja mahdollisuuksia hakevia N-tyyppisiä sekä järjestelmällisiä J-tyyppisiä. Tavallisesti ajatellaan myynti-työntekijöiden tarvitsevan paljon yksityiskohtaista tietoa toimintansa tueksi. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että intuitiivinen tiedonkerääminen asiakkaista ja kilpailijoista näyttää toimivan paremmin, etenkin rahallisesti suurta asiakassalkkua hoidettaessa. Loogista ja arvopohjaista päätöksentekoa esiintyi kumpaakin melko tasaisesti. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että yrityksen myyjien profiilit eivät ole kognitiivisten tyylien osalta (liian) yhdenmukaisia. Taulukon 6 mukaan yllämainitut tyytit jakautuivat tasaisesti jokaiseen kognitiivisen tyylin luokkaan. (eSFJ, eNTJ, eNFp ja eSTj).

Preferenssikyselystä saatu tulos osoitti suuren osan myyjistä edustavan järjestelmällisiä ekstraverttejä, etenkin ESFJ:tä, ESTJ:tä ja ENTJ:tä. Näitä tyyppisiä yhdistävät verbaaliset taidot,

luonnollinen ulosanti, systemaattisuus ja asioiden loppuun asti saattaminen. Myös yksi spontaani tyyppi - ENFP - nousi vahvasti yliedustetuksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin päädytty johtopäätökseen, että myyjien ekstroverttiys ei rajoitu pelkästään myyntitilanteeseen, vaan heidän verbaalisuutensa näkyy myös myynnin suunnittelussa.

Eniten yliedustettu, (yli 30 prosentille myyjistä muodostunut,) profiili oli ESFJ. Tämä ESFJ:n yliedustus organisaatiossa on selitettävissä monella eri tavalla:

Ensinnäkin ESFJ:n toimintatyylin ja Ropen myyjätyyppikuvauksen väliltä löytyy paljon yhtymäkohtia: luotettava, pitkäjänteinen, ulospäin suuntautunut, ihmisistä pitävä, tilanneherkkä ja aktiivinen. Menestyneiden myyjien onkin aiemmissa tutkimuksissa osoitettu edustavan suurimmaksi osaksi tätä tyyppiä. (ESFJ kuvaus, 1.)

Toiseksi ESFJ:lle on tyyppillistä suorittaa kaikki annetut tehtävät tunnollisesti loppuun, tässä tapauksessa tehtävä oli persoonallisuuskysely (ESFJ kuvaus, 4).

Kolmanneksi tulos saattaa johtua vastaajien pyrkimyksestä esittäytyä tietyssä roolissa, joka vastaa heidän kuvaansa hyvästä myyjästä. Tämä tukisi Ropen viittausta myyjien osittain opitusta yhdenmukaisesta toimintatavasta.

Neljänneksi ESFJ:llä on luontainen tarve palvella muita ihmisiä. Heidän erityisosaamistaan onkin saada asiakkaat kokemaan, etteivät ole ostaneet tuotetta vaan ovat ostaneet myyjältä. (ESFJ kuvaus) SF-tyypit eivät myöskään rupea ylianalysoimaan myytäviä tuotteita, vaan keskittyvät täyttämään asiakkaiden tarpeen. Lisäksi teknisissä kysymyksissä he osaavat luottaa tukiverkostoonsa eli organisaation ratkaisusuunnittelijoihin.

Muita preferenssiyliedustuksia on myös mahdollista selittää. Etenkin suuryritysmyyjissä, yliedustettu tyyppi oli ENFP. Heille luontaista on mahdollisuuksien näkeminen ja muihin ihmisiin henkilökohtaisella lämmöllä suhtautuminen. He ovatkin yleensä taipuvaisia suuntaamaan kykynsä toisten ymmärtämiseen ja joustavaan vuorovaikutukseen. ESTJ:t puolestaan pärjäävät myyntityössä yleensä suoraviivaisen ajattelun ja selkeän ulosantinsa takia. Yksityiskohdat, loogisuus ja asioiden loppuun asti saattaminen ovat heille tärkeää. ENTJ:llä on taas luontainen kyky vakuuttavalla esiintymisellään saada ihmiset omien visioidensa taakse.

Tiettyjä tyyppisiä ei vastaajista löytynyt ollenkaan. Näitä olivat ISFJ, ISTP, ISFP, INFP ja INTP. Ensinnäkin nämä kaikki tyypit ovat introverteja, toiseksi neljällä viimeisellä on yhteistä funktiot I ja P. Näille IP-tyypeille on ominaista itsenäinen päätöksenteko, jossa ei oteta muita ihmisiä huomioon. Tällainen toimintatyyli taas ei ole suotavaa myyjän roolissa.

Merkittävä korrelaatio S ja J preferenssien välillä (Kuva 3) oli luultavasti sattuma johtuen pienestä aineistosta. Preferenssien yhteys toki kuvasi osaa tutkitun yrityksen työntekijöistä, mutta yllä mainittujen ylliedustuksien (ESFJ) vaikutus on otettava huomioon korrelaatiokerrointa kasvattavana tekijänä. Tulos ei siis ole yleistettävissä laajemmassa mittakaavassa.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että myyjillä on keskimäärin korkeampi suoritusmotivaatio kuin myyntijohtajilla ja -kehityksellä (Taulukko 6). Myyjien liittymis- ja vaikuttamismotivaatiot olivat jopa vielä korkeampia. Voidaan siis sanoa, että myyntityössä toimivilla on tarve suoriutumiseen, liittymiseen ja vaikuttamiseen, jotka ovat osittain yhdenmukaisia Mayerin ja Greenbergin hyvältä myyjältä vaadittavien ominaisuuksien, kuten empatiakyvyn (liittymismotivaatio) ja halun valloittaa (suoriutumis- ja vaikutusmotivaatio), kanssa.

Myyjillä, jotka eivät kokeneet menestyvänsä nykyisessä tehtävässään, suoritusmotivaation keskiarvo oli yllättävästi vertailuryhmistä kaikkein suurin. Suoritusmotivaation ja koetun myyntimenestyksen välinen käänteinen yhteys voitaneen selittää sillä, että itseltään aina parempaa suoritusta vaativilla suoritusstarve ei koskaan täysin tyydyty. He eivät koe menestyvänsä itse asettamiensa korkeiden standardien mukaisesti. Objektiiivisesti mitattuna näiden henkilöiden myyntimenestys saattaa kuitenkin olla jopa parempi kuin menestykseensä uskoviensa. Positiivisena asiana tulee kuitenkin nähdä se, että suurin osa vastaajista koki menestyvänsä ainakin jokseenkin hyvin nykyisessä tehtävässään.

Taulukosta 9 ilmenee, että samaa mieltä menestysväittämän kanssa olleilla oli myös korkein vaikuttamismotivaation keskiarvo. Yhteyden kausaalisuutta ei kuitenkaan pystytty tulosten perusteella kertomaan. Voi olla, että korkean vaikuttamismotivaation henkilöt haluavat kertoa (vaikuttaa) menestyvänsä nykyisessä tehtävässään tai menestymisen tunne nostaa tarvetta vaikuttaa muihin.

Kuvan 3 mukaan taas myyntityökokemuksen ja vaikuttamismotivaation välillä näytti olevan positiivinen yhteys. Tässäkään tapauksessa yhteyden kausaalisuutta ei voitu kuitenkaan suoraan päätellä. Vaikuttamismotivaatiolla tarkoitettiin, että henkilö haluaa vaikuttaa muihin ja ohjeistaa heitä, saada läpi omat mielipiteensä ja nauttii vetäjän roolista tiimityössä. Vaihtoehdot siis ovat, että vaikuttamistarve on kehittynyt pidempään myyntityötä tehneillä tai että tämä vaikuttamistarve saa henkilöt pysymään pidempään myyntityössä. Todennäköisintä on kuitenkin, että vaikutusmotivaatiohavaintojen keskittyminen kuvan 3 oikeaan laitaan johtuu liian kapeasta myyntityökokemuksen mitta-asteikosta.

Salkun koolla ja suoritusmotivaatiolla ei näyttänyt näiden tulosten perusteella olevan mitään yhteyttä. Keskitason suoritusmotivaatio oli kaikkein yleisintä. Sitä edustivat kaikki pien- ja suuryritysmyyjät. Toisin sanoen kaikki korkean (neljä myyjää) ja matalan (viisi myyjää) suori-

tustarpeen edustajat löytyivät PK-segmentistä. Tuloksen selittäminen kuvatus aineiston yhteydessä on hankalaa. Toisaalta motivaation tutkimuksessa käytetyn itsearviointimenetelmän on huomattu nostavan esiin enemmän ulkoa asetettuja motivaatioita eli ympäristön normittamia kannustimia ja arvostuksia. Tämän pohjalta olisi mahdollista selittää se, että suoritusmotivaation keskiarvo oli korkein PK-segmentissä. Tämä suoriutumistarpeen aktivoituminen olisi liitettävissä siis tähän paljon myyntikeikkoja (suorituksia) tekevien toimenkuvaan.

Korrelaatio myyjien suoritusmotivaation ja vaikutusmotivaation välillä saattoi olla pienestä otannasta johtuva sattuma. Kuvasta 5 on luettavissa, että suoritusmotivaation havainnot painottuivat voimakkaasti tasoille 4 ja 5 kun taas vaikutusmotivaatiossa painotus osui arvoille 5 ja 6. Ääripäiden henkilöt, joilla tarpeet vaikuttamiseen ja suoriutumiseen sattuvat olemaan matalia, on nähtävä yksittäistapauksina. Tulosten perusteella ei voi tehdä yleistettyä johtopäätöstä myyjien korkean suoritusmotivaation ja vaikutusmotivaation yhteydestä.

6 Diskussio

Tuloksista riippumatta, persoonallisuustestauksen ja -tyypittämisen eettiseen säännöstyöhön kuuluu, ettei tietyn preferenssityypin pitäisi olla esteenä työtehtävään nimittämislle tai siinä pysymislle. Kuitenkin voidaan tai on jopa suotavaa tarkastella henkilön luontaisen tyylin sopivuutta tiimeihin tai asiakkuuksiin ja tarjota mahdollisuuksia omien taipumusten kehittämiseksi. Luontainen toimintatyyli ei vielä kuitenkaan kerro henkilön asiaosaamisesta tai myyntitaidoista. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytettyyn kirjalliseen preferenssitestaukseen liittyy aina tiettyjä epävarmuustekijöitä. Kyselyyn saatetaan vastata tietystä roolissa, omien ihanteiden mukaan tai vahvan stressin alla. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta profiilin muodostumiseen. Yleensä toimintatyylin validisoinnin suorittaa ammattilainen henkilökohtaisen keskustelun kautta. Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä validisoinnin puute tulee ottaa huomioon.

6.1 Työyhteisöjen arvostamat taipumukset

Kuten yllä mainittiin, ovat henkilöt saattaneet vastata kyselyyn tietystä roolissa ns. hattu päässään. Työpersoonallisuustutkimuksessa puhutaan usein työminästä. Tällä tarkoitetaan roolia ja taipumuksia, jotka henkilö on valinnut itselleen, selvittääkseen parhaiten organisaation vaatimista tehtävistä. Organisatorinen toimintatyyli edellyttää ihmiseltä yleensä E ja J preferenssien käyttöä. Se on organisaation, työn tekemisen ja tulosten kannalta suotavampaa ja hyväksyttävämpää, kuin I ja P preferensseihin liitettävät ominaisuudet. Vaikeuksia saattaa ilmetä, mikäli työminä poikkeaa suuresti luontaisesta toimintatyylistä. Lyhyellä aikavälillä opituilla taidoilla voi pärjätä, mutta pitkällä aikavälillä työ saattaa muodostua raskaaksi kun ihminen toimii omaa luontaista tyyliään vastaan. Luontaisten tapojen kautta ihminen toimii siis paremmalla hyötysuhteella kuin opittujen mallien varassa toimiessaan. (Helin 2001, 65) Vaikka organisaatiossa arvostettaisiin tiettyjä taipumuksia, pitäisi henkilön saada toimia mahdollisimman pitkälti oman preferenssinsä mukaisesti. Aiemmin onkin todettu, että stereotyyppisesti myyntimiehiä yhdistävinä tekijöinä pidetty rationaalinen ajattelu (T) ja järjestelmällisyys (J) eivät johda parempaan myyntimenestykseen. (Williams & co 2007, 30.)

6.2 Rekrytointiprofiilien kehittyminen

Rekrytointivaiheessa tulisi käyttää erityistä tarkkuutta työtehtävien kuvauksessa ja yksilöllisiä profiileja tulisi sovittaa aiempaa täsmällisemmin, jotta ihmiset pääsisivät käyttämään luontaisia vahvuuksiaan. Näin myös välttyttäisiin tilanteelta, jossa rekrytoitun pitäisikin yrityksessä soveltaa mitä moninaisimpiin tehtäviin. (Toisaalta toisille persoonallisuustyypeille sopeutuminen erilaisiin tehtäviin ja uusiin tehtäviin on selvästi sopivampaa kuin toisille.) Jatkossa tarvekuvaukset tulevatkin kehittymään ja näin voidaan keskittyä myös yhä enemmän toimivien tiimien rakentamiseen jo rekrytointivaiheessa. On ollut jo pitkään tiedossa, että toimivissa

tiimeissä tulisi hyödyntää vähintään neljää erilaista luonnetta tai roolia. (Halava & Panzar 2010, 24.) Esimiehet ja johtajat valitsevat kuitenkin töihin eniten itsensä kaltaisia henkilöitä. Etenkin keskijohdossa ja esimiestasolla ollaan taipuvaisia tällaisiin valintoihin. (Donaldson 1998, 225.)

Myyntityössä on otettava huomioon, että päivittäinen kanssakäyminen ei välttämättä muodostukaan organisaation sisällä, vaan kontaktointi tapahtuu pääsääntöisesti asiakkaiden kanssa. Liika yhdenmukaisuus henkilöstössä saattaa johtaa rajoittuneisuuteen ja joskus jopa konfliktiin monimuotoisen asiakaskunnan kanssa. Yhteistä kieltä, toimivia konsepteja tai asiakaspalvelumalleja ei löydy, paitsi niiden asiakkaiden kanssa, joiden profiili on samanlainen kuin yrityksen henkilöstön. (Halava & Panzar 2010, 24.)

Kysymys ei ole siitä, löytääkö yritys oikean profiilin työnhakijoita, vaan se mihin tai kehen nähden tämä oikea/parhaiten toimiva profiili määritellään. Onko uuden key account managerin istuttava täydellisesti yritykseen vai tulisiko hänen tulla mieluummin luonnollisesti toimeen tiettyjen tärkeiden asiakkaiden kanssa ja vielä pidemmälle ajatellen tiettyjen asiakkaiden avainhenkilöiden kanssa?

Preferenssikoulutus

Preferenssikoulutuksen ideana on saada ihmiset kommunikoimaan selkeämmin ja ymmärtämään muiden ajattelua paremmin. Monissa organisaatioissa on todettu preferenssikoulutuksen parantavan myyjien tuloksellisuutta, kun he pystyvät hahmottamaan ostajan- ja oman toimintatyyliinsä erot sekä niiden välisen dynamiikan.

Teoriaperustan ymmärrettyään myyjät voivat harjoitella koulutuksessa käytännön skenaarioita, joissa he yrittävät profiloida vastapuolta. Kokonaisen (neljän funktion) preferenssiprofiilin muodostaminen saattaa tuntua aluksi hankalalta, mutta jo pelkästään kahden funktion, esimerkiksi introverttiuden ja järjestelmällisyyden tunnistaminen auttaa yleensä tehokkaampaan lähestymiseen.

Esimerkkejä preferenssien pohjalta tehtävistä päätöksistä myyntityössä:

- Millä tavalla asia esitetään (Powerpointilla, muodollisesti paperilla vai suoralla puheella)?
- Esitetäänkö asia yksityiskohtaisesti, kohta kohdalta vai suuren kuvan kautta?
- Millaista tapaamispaikkaa ja ympäristöä asiakas mahdollisesti preferoi?

6.3 Myyntijohtajille

Tutkimuksessa saatiin selville, että myyjillä on keskimäärin korkeampi suoritusmotivaatio (tarve suoriutumiseen) kuin myyntijohdolla. Korkeaan suoritusmotivaation omaaville tulisi antaa haastavia, mutta saavutettavia tehtäviä, joista pitää muistaa tarjota aina konkreettista palautetta. Vaikka raha itsessään ei ole heille suurin motiivi, sitä voi käyttää palautteen yhtenä kouriin tuntuvana muotona. Aiemmissa tutkimuksissa korkeaan suoritusmotivaatioon on liitetty realistinen riskinotto, korkeat sisäiset standardit ja tarve saavuttaa tuloksia. Nämä ovat myyntiorganisaation kannalta tietenkin hyviä ominaisuuksia. Toisaalta suoriutumisen tarve saattaa ohjata henkilöä eteenpäin uusiin haasteisiin, eikä kiinnittymistä tiettyyn organisaatioon tapahdu. Aiemmin onkin huomattu, että palkitsemisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä on selvä yhteys. Palkitseminen on siis yksi keino saada hyviä myyjiä pysymään pidempään motivoituneena.

Tässä tutkimuksessa erityisen korkea suoritusmotivaatio löydettiin vain muutamalla myyjistä. He sijoituivat PK-myyntisegmenttiin. Sen sijaan korkeita liittymis- ja vaikuttamismotivaatioita löytyi enemmän. Korkean liittymismotivaation omaaville on tärkeää harmoninen ja yhteistyökykyinen työympäristö. Heillä tulee olla mahdollisuus tuntea kuuluvansa ryhmään ja osallistua vuorovaikutukseen. Korkea vaikuttamismotivaatio kertoo henkilön tarpeesta saada mielipiteensä ja ajatuksensa jaettua muille ja saada muut toimimaan haluamallaan tavalla. Korkea vaikutusmotivaatiota löytyi etenkin suurasiakasmyyntistä ja pitkään myyntityötä tehneiltä. Myyntitavoitteiden läpikäynti myyjien kanssa saattaa auttaa johtajia ymmärtämään millä tasolla henkilö on halukas toimimaan.

Preferenssi-profiilien pohjalta havaittiin, että myyjien yleisin persoonallisuustyyppi organisaatiossa oli ulospäin suuntautunut, asiat loppuun asti saattava, tunnollinen ja aktiivinen. Looginen ja objektiivinen sekä arvopohjainen päätöksenteko olivat organisaatiossa tasaisesti edustettuna läpi myyntisegmenttien. Tavallisesti ajatellaan myyntityöntekijöiden tarvitsevan paljon yksityiskohtaista tietoa toimintansa tueksi. Tuloksista voitiin kuitenkin päätellä, että intuitiivinen tiedonkerääminen asiakkaista ja kilpailijoista (toimialatuntemus) näyttää toimivan paremmin, etenkin rahallisesti suurta asiakassalkkua hoidettaessa.

Yrityksen preferenssi-profiilirakenne ei ollut liian yhdenmukainen, jotta se aiheuttaisi ongelmia tai konflikteja monimuotoisen asiakaskunnan kanssa. Tulee kuitenkin muistaa, että henkilöstöä ei pitäisi hakea tehtäviin vain yhdenlaisella profiililla tai työntää liian yhdenmukaisiin toimintamalleihin. Jos vain mahdollista, on suositeltavaa hakea myyjiä profiililla, joissa on yhdistettynä tarkka tehtävä- ja toimintatyylikuvaus. Näin voidaan parantaa soveltuvuutta sekä myyntitimiin että pitkäaikaisiin asiakkuuksien hoitamiseen.

6.4 Oman toiminnan arviointi

Tässä tutkimuksessa segmentillä tarkoitettiin enemmän tehtäväkuva, kuin rahamääräistä salkun kokoa. Asiakassalkun rahamääräisen arvon kasvaminen suhteessa pienentyneeseen asiakasmäärään perustui vain oletukseen. Myyjä ei siis salkun koon mukaan voitu asettaa järjestysasteikolle, sillä yrityksen johdon asettamat myyntitehtävät eivät kertoneet hoidettavien myyntisalkkujen rahamääräisyyttä. Segmentin sisällä myyjät näyttäytyivät siis salkun rahamääräisyyden mukaan homogeenisinä. Yksilöityjen myyntitulosten perusteella olisi voitu aineiston vertailuun käyttää näiltä osin myös kehittyneempiä tilastollisia analyysejä. Tuloksista olisi voitu kuvata esimerkiksi segmenttien sisäistä hajontaa, muodostaa uusia vertailuluokkia ja laskea korrelaatioita salkkujen rahamäärän ja muiden muuttujien välillä. Nämä tosin olisivat vaatineet myös enemmän aineistoa jokaisen segmentin sisälle. Vastaajien määrää olisikin voitu lisätä esimerkiksi markkinoimalla tutkimus paremmin vastaajille tai järjestämällä kysely myyntikoulutustilaisuudessa valvotusti. Yksi vaihtoehto olisi ollut luopua yhden organisaation rajoituksesta ja ottaa tutkimukseen mukaan esimerkiksi useampi saman alan yritys.

Myyntityökokemuksen jaottelu viiteen luokkaan (0, 1-3v, 3-5v, 5-7v ja 7v+) osoittautui liian suppeaksi, sillä suurimmalla osalla myyjistä kokemusta oli yli seitsemän vuotta. Luokkajaon olisi siis tullut jatkua pidemmälle tai kysymys olisi voinut olla avoin. Näin työkokemuksen pohjalta olisi saatu aineistoa joka olisi jälkikäteen voitu luokitella. Nyt seitsemän vuoden yläraja häiritsi aineiston jakaumia, tuloksia ja etenkin niistä tehtäviä johtopäätöksiä.

Menestyksen kokemiseen käytetty viisiportainen Likert-asteikko ei antanut tarpeeksi erottelevaa kuvaa. Asteikko sinänsä ei ollut huono, sillä kolmiportainen olisi ollut liian kapea ja seitsemänportainen taas liian leveä. Erottelevamman kuvan olisi kuitenkin saanut lisäämällä muita menestyksen kokemiseen liittyviä kysymyksiä, kuten vertailua kollegoihin. Nykyisessä tehtävässä menestymisen lisäksi olisi voitu kysyä tarkemmin tuntemusta asiaosaamisesta (markkinoiden, kilpailijoiden, tuotteiden ja tuotekehityksen tunteminen) ja myyntiosaamisesta (tai tositellään tuote, kyky pitää hinta sovitussa rajoissa ja asiakassuhteen hallinta).

Myyjien koulutustaustaa ei kysytty lainkaan. Se olisi saattanut olla kuitenkin oleellinen tieto myyntisegmenttejä tarkasteltaessa. Puuttumaan jäi myös taustatieto siitä, monessako yrityksessä myyjät olivat aiemmin työskennelleet.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli vertailla myyjien myyntimenestystä, jonka kuvaamiseen olisi käytetty myyntituloksia. Myyntitilastoja ei kuitenkaan saatu, eikä niiden käyttämistä ollut tutkimusta suunniteltaessa mietitty tarpeeksi. Toisaalta todettiin, että pelkät myyntitulokset eivät sinänsä kerro menestyksestä, vaan niitä olisi tullut lisäksi verrata myyntitavoitteisiin. Tavoitteiden asettaminen (kuka, miksi ja kenelle, kuinka paljon) taas olisi luo-

nut uuden ongelman menestyksen mittaamiseen, joten myynnissä menestymisen kuvaaminen yhdellä mittarilla olisi ollut työlästä tai sinänsä jopa tutkimuksen aihe. Jatkoa ajatellen voidaan myyntimenestyksen mittaamiseen rakentaa monimuuttujamittari, jossa otettaisiin huomioon ja painotettaisiin samantapaisia asioita kuin esimerkiksi yritysten bonusjärjestelmissä.

Johtopäätös myyjien preferenssiprofiilirakenteen riittävästä monimuotoisuudesta ei sisältänyt maantieteellisiä rajoitteita. Esimerkiksi kaikki Helsingin myyjät saattavat olla ENFP tyyppisiä. Todellisuudessa tietyn persoonallisuusprofiilin yhdistäminen tiettyihin asiakkaisiin tietyillä alueilla ei ole aina mahdollista, mutta tärkeitä asiakkaita käsiteltäessä olisi suositeltavaa ottaa huomioon persoonallisuustekijät. Lopuksi pitää kuitenkin todeta, etteivät luontaiset toimintatyylit ole todellakaan ainut ostajan ja myyjän väliseen dynamiikkaan vaikuttava tekijä.

6.5 Jatkotutkimusaiheita

Tuloksia käsiteltäessä nousi esiin kysymyksiä: millaisella mittarilla pystytään mittaamaan yritysmyyjän menestystä? Korreloiko koettu myyntimenestys asiakassalkun rahallisen koon kanssa? Kuinka pitkää myyntityökokemusta vaaditaan keskimäärin kussakin segmentissä? Miten voidaan kausaalisesti selittää vaikutusmotivaation ja koetun myyntimenestyksen välinen yhteys? Vaihtavatko korkean suoritusmotivaation omaavat useammin työpaikkaansa? Hakeutuuko suuryritysmyyntiin enemmän N-tyyppisiä henkilöitä vai muuttavatko he toimintatyylään tehtäväkuvan mukaan? Paranevatko myyntitulokset preferenssikoulutuksella?

Lähteet

- Amyx, D. & Alford B. 2005. The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior. Oklahoma State University.
- Churchill, G., Collins R., & Strang W. 1975. Should retail salespersons be similar to their customers? Elsevier Science, vol. 51, nro. 3.
- Corr, P., & Gray J.A. 1996. Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Dibb, S. & Wensley, R. 2002. Segmentation analysis for industrial markets. *European Journal of Marketing*, vol. 36, iss 1.
- Dion, P., Easterling D. & Miller S.J. 1995. What is really necessary in successful buyer/seller relationships? Elsevier Science Inc.
- Donaldson, B. 1998. Sales management : theory and practice. London: Macmillan.
- ESFJ Kuvaus. Purdue University. [pdf-tiedosto]
<<http://www.purdue.edu/usp/pdfs/mbtiresources/ESFJ.pdf>>
- File, K.M. & Prince R.A. 1996. A Psychographic Segmentation of Industrial Family Business. *Industrial Marketing Management*. Elsevier Science.
- Fodor, E.M. & Carver R.A. 2000. Achievement and Power Motives, Performance feedback, and Creativity. *Journal of research in personality*, vol. 34, iss. 4.
- Gallén, T. 2010. Personality and Strategy. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia*, no. 221.
- Greenberg, H.M & Greenberg J. 1980. Job matching for better sales performance. *Harvard business review*.
- Hautala, T. 2005. Kehityskeskustelut - alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos.
- Halava, I. & Panzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Helsinki: Taloustieto.
- Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus - 16 tyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Karisto.
- Komulainen, E. & Karma, K. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet käyttäytymistieteissä. Toinen laitos. Helsingin yliopisto: Kasvatustieteen laitos.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kumar, V. 2010. Customer Relationship Management. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Kumar, V. & Shah D. 2004. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. Elsevier. School of Business, University of Connecticut.
- Lemon, K. N. and Lemon, L. J. 2010. Customer Equity. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Lemon, K.N., Rust, R. & Zeithaml, V.A. Driving Customer Equity. 2000. *Marketing Science Institute Working Paper Series 1*.

Lin, C. 2002. Segmenting customer brand preference: demographic or psychographic. *Journal of Product & Brand Management*. vol 3. no. 4.

Mayer, D. & Greenberg H.M. 1964. What Makes a Good Salesman. *Harvard Business Review*. vol 42, iss 4.

McCaulley, M.H. & Martin, C.R. 1995. Career assessment and the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Career Assessment*. vol. 3, no 2.

McClelland, D. 1965. N achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 1, iss. 4.

McClelland, D. 1985. How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist*, vol. 40, no 7. American psychologist association.

Metsämuuronen, J. 2004. Pienaineistojen analyysi: Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Myers-Briggs Foundation. Ethical use of the MBTI. [www-sivu]
<<http://www.myersbriggs.org/myers-and-briggs-foundation/ethical-use-of-the-mbti-instrument/ethics-for-administering.asp>>

Myers-Briggs, I. 1993. Introduction to Type. Fifth edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Myers-Briggs, I., McCaulley M.H., Quenk N. & Hammer A. 1998. MBTI Manual. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Niitamo, P. 1999. Ihmisen persoonallisuuden "pinta" ja "syvyys". Helsingin yliopisto. [www-sivu]
<<http://notes.helsinki.fi/halvi/tiedotus/vanhatvaitokset.nsf/b688d98986c9e9edc2256a4c003e4ba9/f49ae9b97c5d0236c2256b7600479b4b?OpenDocument>>

Niitamo, P. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari: Lakiemiesliiton kustannus.

Terho, H. 2008. Customer Portfolio Management. Turun kauppakorkeakoulu. [pdf-tiedosto]
<http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae4_2008.pdf>

TNS-gallup. 2011. [www-sivu] <<http://www.tns-gallup.fi/asiantuntemus/arvot-trendit/riscmonitor>>

Vesala, K. 1996. Yrittäjyys ja individualismi: Relationistinen linjaus. Helsinki: Yliopistopaino.

Weitz, B.A., Sujan H. & Sujan M. 1986. Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of marketing*, lokakuu 1986.

Williams, L., Voller S. & Curd J. 2007. Success at sales: does personality matter? Ashridge

Winter, D.G. 1973. The Power motive. New York.

Kuviot

Kuva 1: Hyvän myyjän ominaisuudet	8
Kuva 2: Tutkimussegmentit	15
Kuva 3: Preferenssien S ja J välinen korrelaatio.	30
Kuva 4: Myyntityökokemus suhteessa vaikutusmotivaatioon.	32
Kuva 5: Myyjien vaikutus- ja suoritusmotivaation korrelaatio.	32

Taulukot

Taulukko 1: Kognitiivisten tyyliä.....	20
Taulukko 2: Myyntisegmentti suhteessa kokemukseen myyntimenestyksestä.....	28
Taulukko 3: Myyntisegmentti suhteessa tulosten tavoitteluun työajan ulkopuolella ...	28
Taulukko 4: Koko organisaation ja myyjien preferenssityypit suhteessa yleiseen väestöön.	29
Taulukko 5: Kognitiivisten tyylien jakauma kaikista vastanneista ja myyjistä.....	30
Taulukko 6: Motivaatiot eri segmenteissä.	31
Taulukko 7: Vaikutusmotivaatio suhteessa sukupuoleen.....	31
Taulukko 8: Kokemus myyntimenestyksestä suhteessa motivaatioihin.....	33
Taulukko 9: suoritusmotivaatio suhteessa kognitiiviseen tyyliin.	33
Taulukko 10: Suoritusmotivaatio suhteessa kognitiiviseen tyyliin.....	34
Taulukko 11: Kognitiivinen tyyli suhteessa myyntisegmenttiin.	34
Taulukko 12: Preferenssiparin S-N jakauma suhteessa myyntisegmentteihin.....	35
Taulukko 13: Preferenssiparin F-T jakauma suhteessa myyntisegmentteihin.....	35
Taulukko 14: Preferenssiparin J-P jakauma suhteessa myyntisegmentteihin.	35
Taulukko 15: Motivaatiopisteiden normaalijakaumat koko organisaatiossa ja myyjien kesken.....	35

Liitteet

Liite 1. Näköisprofiili	49
Liite 2. Kognitiivisten tyylien kuvaukset	53
Liite 3. Taulukot 16.....	54
Liite 4. Taulukko 17 ja 18	55
Liite 5. Taulukko 19 ja 20	56
Liite 6. Taulukko 21 ja kuvio 6	57

Mitä toimintapreferenssini tarkoittaa?

Preferenssillä tarkoitetaan ihmisen toimintatapaa eli tiettyä käyttäytymismallia, joka on jokaiselle henkilölle luontainen ja samalla yksilöllinen. Toimintatavan myötä tietyt käyttäytymismallit ovat kehittyneet paremmin kuin toiset. Havainnollistaen esimerkillä: käytät allekirjoitukseesi yleensä aina samaa kättä. Allekirjoitus tällä kädellä tuntuu luontevalta, helpolta, jälki on tasaista eikä suoritus vaadi ylimääräistä keskittymistä. Toisella kädellä allekirjoittaminen tuntuu epäluontevalta ja kömpelöltä. Sen lisäksi joudut käyttämään ylimääräistä energiaa ja keskittymistäsi heikomalla kädellä kirjoittamiseen. Toisella kädellä kirjoittamista (heikomman toimintatyylin käyttämistä) voi harjoitella. Ajattele, jos kirjoittaminen luonnistuisi molemmilla käsillä yhtä luontevasti!

Tekemässäsi preferenssianalysissä luontaista toimintatyyliäsi mitattiin neljällä eri vastinparilla. Toimintatapatyyppisi muodostuu jokaisen preferenssiparin vahvemman ulottuvuudesta. Parit ovat:

- (E) Extrovertti-Introvertti (I)
- (S) Tosiasiallinen-Intuitiivinen(N)
- (T) Ajatteleva-Tunteva (F)
- (J) Järjestelmällinen-Spontaani (P)

Toimintatapatyyppinä on 16 erilaista. Tyypityksen mukaan ihminen on jatkuvasti kehittyvä eikä kahta samanlaista ihmistä toimintatapatyyppin samankaltaisuudesta huolimatta ole. Vaikka taipumuksestasi käyttää pysyvästi toista toimintatyyliä enemmän ja paremmin kuin toista (esimerkiksi tuntevaa enemmän kuin ajattelua) tulisi heikompaan ulottuvuuteen myös pystyä kehittämään. Luettuasi profiilisi, pystyt tunnistamaan paremmin omat taipumuksesi ja hyödyntämään sitä omassa työssäsi. Taipumukset eivät siis ole kohtalo tai pakkopaita, vaan paremminkin lähtökohdan oman toimintatyylin kehittämiseksi. On tärkeä muistaa, ettei luontainen toimintatyyli määritä ajattelun sisältöä eikä osaamista. Tarkoitus on ihmisten välisen erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen. Tulosta ei pidä käyttää soveltuvuustyökaluna. Mitä korkeammat preferenssiarvosivat ovat, sitä todennäköisempää, että toimintatyylikuvaus (seuraavilla sivuilla) vastaa persoonallisuustyyppiäsi. Toimintatyylianalyysisi tulos on yhteensopiva maailman eniten käytetyn persoonallisuustestin MBTI:n testitulosten kanssa. Luettuasi tekemäni kuvauksen voit siis tutustua tyyppiisi paremmin ja hankkia lisätietoa tyyppien dynamiikasta alla olevista linkeistä.

<http://www.personalitypage.com/high-level.html>
<https://www.personalitymax.com/personality-types>

Henkilökohtainen toimintapreferenssi

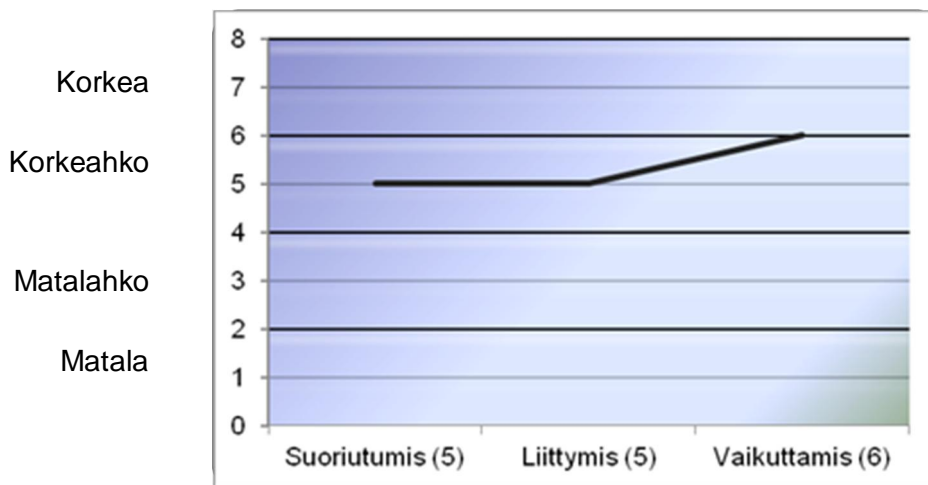
Keskiverto Kaveri

Preferenssityyppi: **ESFJ**

	Dimensiot	Pisteet
Energian suunta	Ekstrovertti (E)	9
	Introvertti (I)	2
Tiedon kerääminen	Tosiasiallinen (S)	7
	Intuitiivinen (N)	4
Päätöksenteko	Ajatteleva (T)	5
	Tunteva (F)	6
Elämäntyyli	Järjestelmällinen (J)	9
	Spontaani (P)	2

Seuraavilla sivuilla on kuvaus motiivi ja -toimintapreferenssistäsi

Nimi: Keskierto Kaveri



Korkea suoriutumismotiivi (Achievement):

- haluaa jatkuvasti kehittää asioita
- haluaa palautetta suoriutumisestaan mieluiten heti ja suoraan
- haluaa kilpailla itsensä/muiden kanssa
- on tyytyväinen vasta kun on päässyt tavoitteeseensa
- voi olla hyvin ura- ja työorientoitunut
- haluaa, että tavoitteeseen pääsemistä voidaan mitata
- taipuvainen työskentelemään yksin
- kärsimätön, jos asiat eivät etene
- haluaa tulla saavutustensa perusteella arvostetuksi

Korkea liittymismotiivi (Affiliation):

- uusien ihmisten tapaaminen tuo mielihyvää
- omaa laajan suhdeverkoston
- viettää aikaansa muiden parissa, sosiaalista yhdessäoloa
- ottaa muiden tunteet ja tarpeet huomioon
- on empaattinen ja ymmärtäväinen muita kohtaan
- panostaa paljon myönteisten ihmissuhteiden ylläpitämiseen
- voi jättää sanomatta epämiellyttäviä asioita, jottei loukkaa toisten tunteita
- vieroksuu kielteisen palautteen antamista esimerkiksi esimiehen roolissa
- sanoo ”kyllä” , vaikka tietää sen tuovan itselle hankaluuksia

Korkea vaikuttamismotiivi (Power):

- haluaa sanoa muille mitä tehdään
- haluaa ohjata ja ohjeistaa muita
- nauttii esimiesasemasta
- haluaa vaikuttaa muihin
- haluaa keskustella muiden kanssa, miten pääsevät parhaiten tavoitteeseensa
- pitää statussymboleista
- ottaa mielellään johtajan ja vetäjän roolin toimiessaan ryhmissä
- voi kokea tärkeänä oman idean tai ”sanoman” viemisen muille
- saattaa olla itsekeskeinen ja piittaamaton muiden tarpeista

Organisoija - (ESFJ)

ESFJ:t järjestävät mielellään tapahtumia jossa tapaavat paljon ihmisiä. He ovat tunnollisia, tarttuvat tehtäviin suoralta kädeltä ja haluavat muiden toimivan samoin. He toimivat mielellään yhteistyössä muiden kanssa suorittaakseen asiat loppuun. He arvostavat turvallisuutta ja vakautta. Tällainen asetelma tekee tyypistä ystävällisen ja käytännöllisen, mutta herkästi loukkaantuvan.

Luontaiset vahvuudet

Hyvä yhteistyökyky, ystävällisyys, herkkyyys toisten tunteille, ja odotuksille, käytännöllisyys ja vastuullisuus. He ovat kiinnostuneita tapaamaan uusia ihmisiä ja palvelemaan heitä pienintä yksityiskohtaa myöten. Järjestelmällisinä he muistavat aina kaikki tapaamiset ja merkkipäivät.

Luontainen toimintatyyli

ESFJ:t keskittävät huomionsa ihmisiin. He tulkitsevat ympäristöään hyvin kehittyneen tunne-funktion avulla, säteillen ympärilleen lämpöä ja energiaa. He pyrkivät aina luomaan harmoniaa ja nostattamaan yhteisön sisäistä henkeä. He rohkaistuvat hyväksynnästä ja haluavat tulla arvostetuksi siitä mitä antavat muille. Vastaavasti he loukkaantuvat helposti kohdatessaan välinpitämättömyyttä ja epäystävällisyyttä. ESFJ:n tuntevat olonsa erityisen epämukaviksi konflikteissa ja jännittyneissä tilanteissa ja he pyrkivätkin estämään näitä tilanteita mahdollisimman pitkälle. ESFJ:t kokevat onnistuneensa kun ihmiset heidän ympärillään ovat iloisia ja hyvinvoivia. ESFJ:t menestyvätkin parhaiten tehtävissä, joissa saavat olla välittömässä kosketuksessa ihmisiin, kuten asiakaspalvelussa ja myynnissä. Abstraktit ideat ja objektiiviset analyysit eivät yleensä kiinnosta heitä.

ESFJ:t arvostavat traditiota, asioiden loppuun saattamista ja muiden huomioimista. He ovat erittäin käytännöllisiä ja saavat innostuneisuudellaan ja energiallaan ihmiset usein järjestämiinsä asioihin mukaan. He tekevät asiat mieluiten hyväksi havaituin keinoin, eivätkä lähde sooloilemaan. Muut näkevätkin ESFJ:n yleensä lojaaleina, sosiaalisina, ulospäinsuuntautuneina, innostuneina, energisinä ja järjestelmällisinä.

ESFJ:t huomaavat helposti muiden pienetkin tarpeet ja auttavat heitä asioiden loppuun asti saattamisessa. He suoriutuvat moitteetta arkipäivän rutiineista, mutta myös ideoinnille ja uusille toimintatavoille tulisi antaa mahdollisuus.

Mahdollinen stressikäyttäytyminen

ESFJ:tä stressaantuvat eniten tehtävistä, joihin tulee jatkuvasti muutoksia ja joissa joudutaan käsittelemään negatiivisia tunteita, esimerkiksi asiakasvalituksista. ESFJ:n on vaikea olla kova ja objektiivinen, sillä hän menee asioihin mukaan tunteella. ESFJ loukkaantuu helposti herkkätunteisuutensa vuoksi. Tästä syystä kaikki suoraviivaiset ihmiset, jotka yrittävät vain järkeillä asioita, voivat olla vaikeita yhteistyökumppaneita. Stressaantuneina heidän luontainen pehmeytensä katoaa, ja tilalle astuu voimakas kriittisyys ja karkeus. He saattavat tehdä stressin alla hyvinkin kömpelöitä ratkaisuita, joita myöhemmin katuvat.

ESFJ Vahvuudet

- Hyvät viestintätaidot
- Aidosti kiinnostunut ihmisistä ja heidän tarpeistaan
- Huomaavat yksityiskohdat ja hoitavat rutiinit
- Kiinnostunut saattamaan asiat loppuun
- Aikataulussa pysyminen ja järjestelmällisyys
- Eläväistä seuraa - huumoria, draamaa, energiaa ja optimismia

ESFJ Kehitettävää

- Päätöksentekoon loogisuutta ja analyttisyyttä
- Saattavat pyrkiä ohjaamaan toimintaa liikaa tai/ja manipuloidvasti
- Saattavat tehdä liian nopeita päätöksiä
- Omien tarpeiden huomiointi ja asioihin keskittyminen
- Jyrkkä arvojärjestelmä saattaa tehdä heistä ehdottomia tietyissä asioissa
- Erittäin herkkiä konflikteille, johon liittyy taipumus vältellä ja painaa asiat villaisella

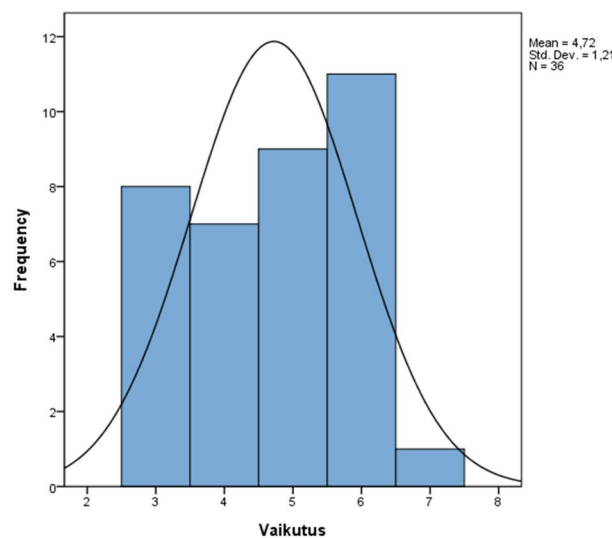
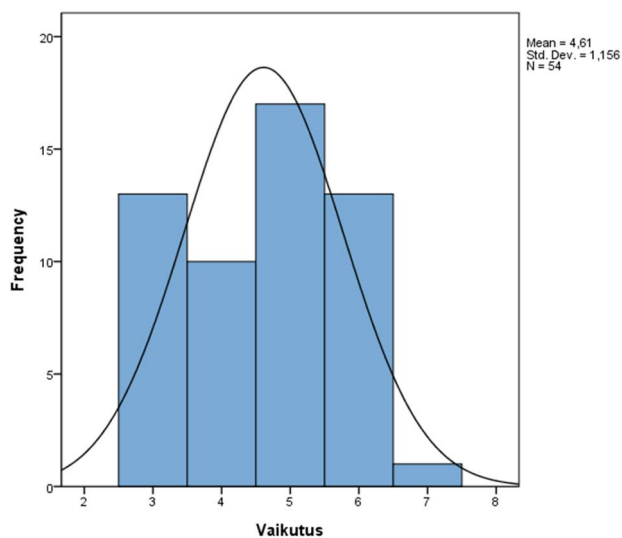
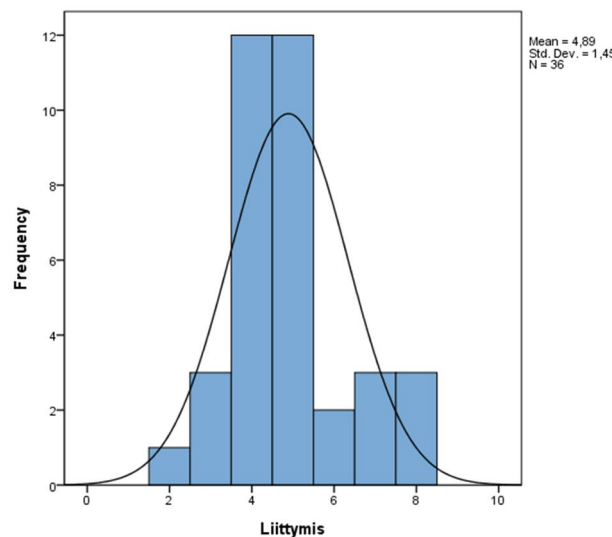
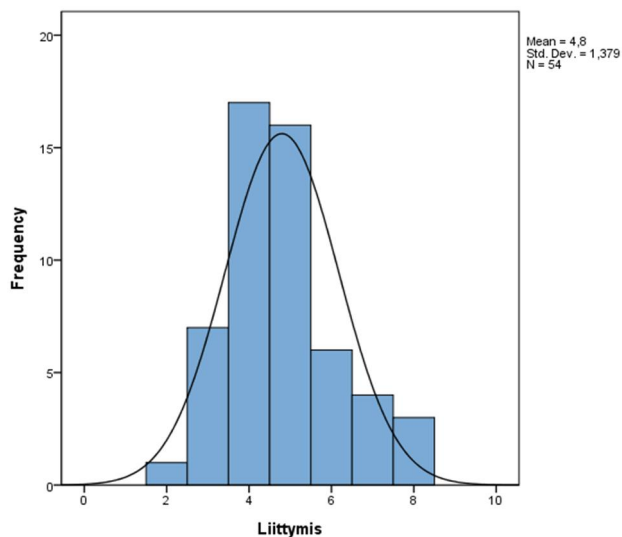
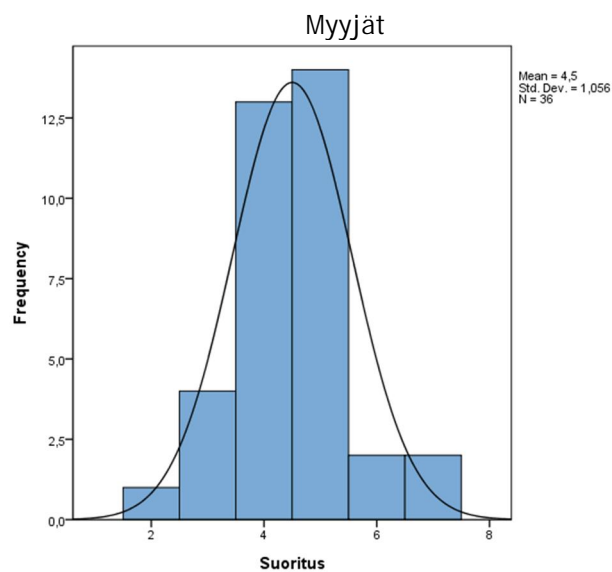
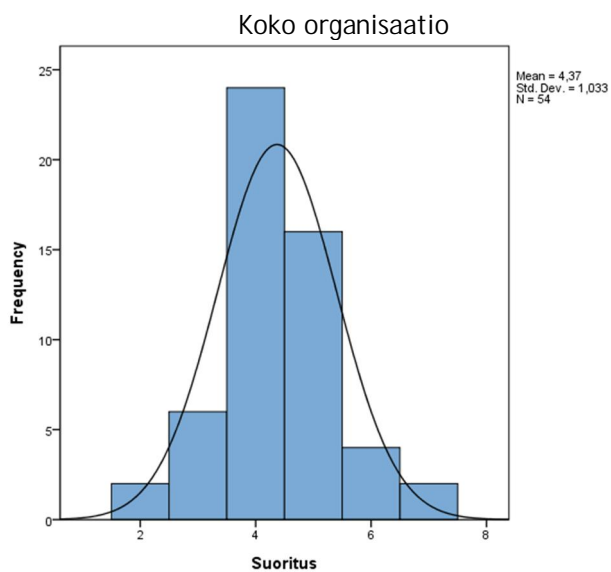
Kognitiivisten tyylien kuvaukset

"Käytännöllinen ja tosiasiallinen ST(tosiasiallinen-ajatteleva) pyrkii käytännöllisyyteen, faktatietoon, realismiin ja objektiivisuuteen. Hän suuntautuu faktoihin, koska hän pystyy erittelemään niitä aistiensa välityksellä. Hän on usein hyvä teknisissä asioissa, joissa käsitellään faktoja ja objekteja. Suomessa tosiasialliset ja ajattelevat toimivat erityisesti tekniikan asiantuntijoina, asentajina ja korjaajina sekä johtajina" (Hautala 2005, s. 401)

"Sympaattinen ja ystävällinen SF(tosiasiallinen-tunteva) luottaa aisteihinsa kuten tosiasiallinen-ajatteleva ST:kin. Päätöksissään hän preferoi omia arvojaan ja tunteitaan. Hänen kiinnostuksensa suuntautuu enemmän ihmisiin kuin asioihin. Hän on yleensä sosiaalinen ja ystävällinen ja suuntautuu mieluiten aloille, joissa voi käyttää näitä ominaisuuksiaan. Tosiasialliset-tuntevat toimivat Suomessa erityisesti sairaanhoitajina, toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöinä sekä palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöinä. " (Hautala 2005, s. 401)

"Innostunut ja tarkkanäköinen NF(intuitiivinen-tunteva) painottaa intuitiota eikä niinkäänais-tejaan tehdessään havaintoja. Päätöksiä tehdessään hän painottaa arvojaan ja tunteitaan. Hän on usein kohtelias, suostutteleva ja auttavainen. Suomessa he toimivat erityisesti opetusalan asiantuntijoina (koulutussuunnittelijat, -päälliköt, yliopisto-opettajat ja muu opetushenkilökunta), palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöinä, opettajina ja lastentarhanopettajina sekä sairaanhoitajina" (Hautala 2005, s. 401)

"Looginen ja kekseliäs NT(intuitiivinen-ajatteleva) painottaa myös intuitiota havaitsemisprosessissaan. Päätöksentekijänä hänellä on taipumus analyttisuuteen, ja hän kykenee useinnäkemään kokonaisuuden sekä käsitteellistämään asiat. He toimivat Suomessa erityisesti johtajina, liike-elämän asiantuntijoina, opetusalan asiantuntijoina sekä lääkäreinä". (Hautala 2005, s. 401)



Taulukko 16: Motivaatiopisteiden normaalijakaumat koko organisaatiossa ja myyjien kesken.

		Suoritus	Liittymis	Vaikutus	E	S	F	J
Suoritus	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	36						
Liittymis	Pearson Correlation	,280	1					
	Sig. (2-tailed)	,098						
	N	36	36					
Vaikutus	Pearson Correlation	,582**	,291	1				
	Sig. (2-tailed)	,000	,085					
	N	36	36	36				
E	Pearson Correlation	,044	-,005	,147	1			
	Sig. (2-tailed)	,799	,975	,392				
	N	36	36	36	36			
S	Pearson Correlation	,315	,365*	,272	-,022	1		
	Sig. (2-tailed)	,061	,029	,109	,900			
	N	36	36	36	36	36		
F	Pearson Correlation	-,040	,123	-,102	,226	,018	1	
	Sig. (2-tailed)	,818	,475	,555	,186	,918		
	N	36	36	36	36	36	36	
J	Pearson Correlation	,010	,147	,101	-,131	,643**	-,099	1
	Sig. (2-tailed)	,954	,392	,559	,445	,000	,565	
	N	36	36	36	36	36	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 17: Myyjien motivaation ja preferenssien korrelaatiot

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Suoritus	36	4,50	1,056	,176
Liittymis	36	4,89	1,450	,242
Vaikutus	36	4,72	1,210	,202

Taulukko 18: Myyjien motivaatioiden keskihajonnat

		Suoritus	Liittymis	Vaikutus	E	S	F	J
Suoritus	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	54						
Liittymis	Pearson Correlation	,213	1					
	Sig. (2-tailed)	,122						
	N	54	54					
Vaikutus	Pearson Correlation	,439**	,375**	1				
	Sig. (2-tailed)	,001	,005					
	N	54	54	54				
E	Pearson Correlation	-,088	-,062	,069	1			
	Sig. (2-tailed)	,529	,657	,620				
	N	54	54	54	54			
S	Pearson Correlation	,344*	,351**	,392**	-,103	1		
	Sig. (2-tailed)	,011	,009	,003	,459			
	N	54	54	54	54	54		
F	Pearson Correlation	-,022	,086	-,174	,131	,021	1	
	Sig. (2-tailed)	,873	,536	,208	,345	,880		
	N	54	54	54	54	54	54	
J	Pearson Correlation	,083	,197	,289*	-,138	,630**	-,094	1
	Sig. (2-tailed)	,551	,154	,034	,319	,000	,500	
	N	54	54	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 19: Koko organisaation motivaation ja preferenssien korrelaatiot

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Suoritus	54	4,37	1,033	,141
Liittymis	54	4,80	1,379	,188
Vaikutus	54	4,61	1,156	,157

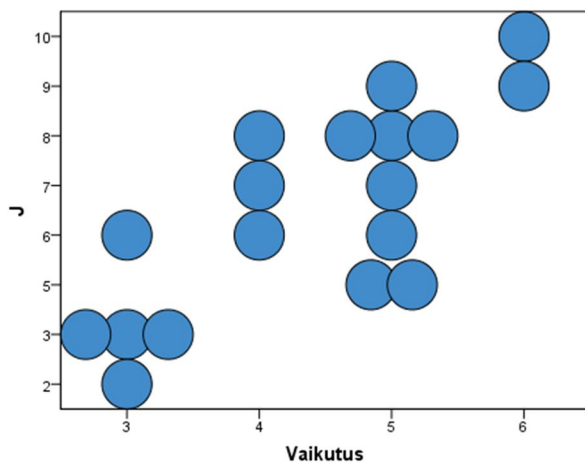
Taulukko 20: Koko organisaation motivaatioiden keskihajonnat

		Suoritus	Liittymis	Vaikutus	E	S	F	J
Suoritus	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)							
	N	18						
Liittymis	Pearson Correlation	-,011	1					
	Sig. (2-tailed)	,966						
	N	18	18					
Vaikutus	Pearson Correlation	,013	,581*	1				
	Sig. (2-tailed)	,959	,012					
	N	18	18	18				
E	Pearson Correlation	-,316	-,153	-,037	1			
	Sig. (2-tailed)	,201	,544	,885				
	N	18	18	18	18			
S	Pearson Correlation	,288	,294	,596**	-,074	1		
	Sig. (2-tailed)	,247	,236	,009	,772			
	N	18	18	18	18	18		
F	Pearson Correlation	,032	,033	-,309	-,071	,073	1	
	Sig. (2-tailed)	,899	,897	,212	,779	,774		
	N	18	18	18	18	18	18	
J	Pearson Correlation	,243	,318	,791**	-,129	,686**	-,081	1
	Sig. (2-tailed)	,331	,198	,000	,611	,002	,750	
	N	18	18	18	18	18	18	18

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukko 21: Ei-myyjien motivaatio ja preferenssi korrelaatiot



Kuvio 6: Ei-myyjien vaikutusmotivaation ja J-preferenssin korrelaatiokuvaaja